

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS,
DEPARTAMENTO DE LA UNION AÑO 2004-2009"

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

GUERRERO PONCE, CLAUDIA VERÓNICA

ROMERO RIOS, ILZA YAMILET

VAZQUEZ PRUDENCIO, YESENIA CAROLINA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. CARLOS SALOMON GUZMAN LAZO

CIUDAD UNIVESITARIA, FEBRERO DE 2005

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

**DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ
RECTORA**

**LIC. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINO
SECRETARIA GENERAL**

**ING. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GOMEZ
VICE RECTOR ACADEMICO**

**DRA. CARMEN ELIZABETH RODRIGUEZ DE RIVAS
VICE RECTORA ADMINISTRATIVO**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE

AUTORIDADES

**ING. JUAN FRANCISCO MARMOL CANJURA
DECANO INTERINO**

**LIC. LOURDES ELIZABETH PRUDENCIO COREAS
SECRETARIA GENERAL**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUTORIDADES

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO
JEFE DEL DEPARTAMENTO**

**LIC. CARLOS TREJO URQUILLA
COORDINADOR DE SEMINARIO**

**LIC. CARLOS SALOMÓN GUZMÁN LAZO
DIRECTOR DE CONTENIDO**

**LIC. RENE RUIZ
DIRECTOR METODOLOGICO INDICE**

AGRADECIMIENTOS .**A DIOS TODOPODEROSO .**

Por haberme guiado e iluminado y brindarme la paciencia y lucidez necesaria en todo el transcurso de mi carrera. ¡¡ Gracias Señor !!.

A MIS PADRES .

ELMER ARTURO GUERRERO MANZANARES Y MARIA ORBELINA PONCE DE GUERRERO, por su apoyo y sacrificio invaluable e impulsador por estar conmigo en las buenas y las malas, Por lo que les puedo decir que me siento muy orgullosa de ellos y manifestarles que todos sus esfuerzos no fueron en vano, gracias por sus sabios consejos y por todo el amor que me han sabido brindar.

A MIS HERAMANAS .

Paty y Marilyn Por estar siempre conmigo brindándome su apoyo y comprensión.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS .

Por su comprensión, paciencia y su invaluable esfuerzo en la investigación.

A MI AMIGA .

CARMEN DE LA PAZ VILLALTA. Por su confianza y felicitaciones Por compartir conmigo esta felicidad y por su apoyo incondicional en la elaboración de nuestro trabajo.

A todas aquellas personas que siempre estuvieron conmigo y me apoyaron a lograr esta meta mi más sincera gratitud.

ATENTAMENTE .**CLAUDIA VERÓNICA GUERRERO PONCE .**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO.

Por haberme ayudado a superar todos los obstáculos que se me presentaron y ser el guía en el transcurso de mi formación profesional.

A MIS PADRES.

LEONCIO ROMERO ALMENDARES (Q.D.D.G): Como un grato recuerdo por su constante esfuerzo y lucha para cumplir con su anhelo de coronar mi carrera profesional para hacer de mi una persona de bien. ¡Gracias Papá!

MARIA FRANCISCA RÍOS DE ROMERO: Por su apoyo incondicional, por brindarme su amor y sus sabios consejos y por haberme enseñado a luchar por ser cada día mejor y no darme por vencida ante los obstáculos que presenta la vida.

A MIS HERMANOS.

Amerto, Silvano, Antonia, Rosa, Ester, Olga, Marilú, Marilena, Leoncio, Miladís, Carmen, Henry y Robert; Por su constante apoyo, cariño y amor manteniendo siempre activa la unidad familiar que nuestros padres nos inculcaron para celebrar los triunfos y superar las adversidades.

A MIS SOBRINOS, PRIMOS, CUÑADAS (OS) Y DEMAS FAMILIARES.

Por su apoyo y estar siempre disponibles en el momento que los necesité.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS.

Yesenia Carolina Vásquez Prudencio y Claudia Verónica Guerrero Ponce, por mantener la integridad en todos los momentos difíciles para luchar por un mismo ideal.

A MIS AMIGAS.

Carmen de la Paz Villalta y Roxana Patricia Rodríguez, por su amistad, consejos, su apoyo incondicional y ayuda para el feliz termino de este trabajo.

A MIS ASESORES DE TESIS.

Lic. Carlos Salomón Guzmán Lazo (asesor de contenido), Lic. Carlos Trejo (coordinador de seminario) y Lic. René Ruiz (asesor de metodología) por compartir sus conocimientos y orientarnos en el desarrollo de una buena investigación.

A TODOS MIS AMIGOS.

GRACIAS.

ILZA YAMILET ROMERO RIOS.

AGRADECIMIENTOS

ADIOS TODOPODEROSO.

Te doy gracias señor por haberme guiado e iluminado en mi camino y por darme fuerza para seguir adelante y alcanzar mis metas propuestas Bendito seas Señor.

A MIS PADRES.

SATIEL VENTURA Y YOLANDA PRUDENCIO

Quien con su amor y apoyo económico me brindaron su confianza y comprensión para alcanzar el éxito de mi carrera.

A MIS ABUELOS.

PASTORA PRUDENCIO Y OLMEDO HERNANDEZ

Por brindarme su amor y su apoyo incondicional y por darme sus mejores consejos.

A MIS TIAS.

Por brindarme su amistad y su amor por estar siempre disponible en el momento que las necesite.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS.

ILZA YAMILET ROMERO RIOS Y CLAUDIA VERONICA GUERRERO. Por su comprensión y por su amistad.

A MI AMIGA.

CARMEN DE LA PAZ VILLALTA

Por su apoyo incondicional y por su amistad.

GRACIAS

A todas aquellas personas que directamente colaboraron para el feliz termino de este trabajo.

YESENIA CAROLINA VASQUEZ PRUDENCIO

INDICE**N° DE PAG.****Capitulo I**

1.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	12
1.1.1	Objetivo General	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	Metas	13
1.3	Planteamiento del problema	14
1.4	Antecedentes	16
1.4.1	Antecedentes del problema	18
1.5	Delimitación Espacial y Temporal	19
1.5.1	Delimitación Espacial	19
1.5.2	Delimitación Temporal	19
1.6	Justificación	20
1.7	Limitaciones	21
1.8	Alcances	21

Capitulo II

Marco Referencial		22
2.1	Marco Histórico	22
2.1.1	Municipalismo	22
2.1.2	Alcaldía Municipal de Polorós	24
2.1.3	Evolución Histórica de la planeación estratégica	27
2.1.4	Situación Actual	31
2.1.5	Principales funciones que desempeña la Alcaldía	32
2.1.6	Recursos	33
2.1.7	Relaciones con otras instituciones	34
2.2	Marco Teórico	36
2.2.1	Administración	36
2.2.2	Administración Estratégica	37
2.2.3	Planeación Estratégica	38
2.2.4	Control	47
2.2.5	Capacitación	50
2.2.6	Estructura Organizativa	53

2.2.7 Manuales	57
2.2.7.1 Manuales de Organización	61
2.3 Marco Legal	66
Capitulo III	
Diagnostico de la planeación Estratégica en el área de Recursos Humanos en la alcaldía municipal de Polorós	
3. Metodología y Técnicas	71
3.1 Metodología	71
3.2 Técnicas	72
3.3 Tabulación, Análisis e interpretación de datos	73
3.4 Descripción del diagnostico	89
Capitulo IV	
Conclusiones y Recomendaciones	91
4.1 Conclusiones	91
4.2 Recomendaciones	92
Capitulo V	
Propuesta de Plan Estratégico para el Área de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Polorós	
5.1 Plan Estratégico	94
5.1.1 Misión	94
5.1.2 Visión	94
5.1.3 Objetivos	94
5.1.4 Metas	95
5.1.5 Estrategias	95
5.1.6 Políticas	96
5.1.7 Beneficios Esperados	96
5.2 Organización	97
5.2.1 Estructura Organizativa Propuesta	97
5.3 Plan de Implementación	100
5.4 Presupuesto de Implementación	101
5.5 Manual de Descripción de Puestos	102
GLOSARIO	132
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS.	140

INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación ha sido elaborado con el fin de proporcionar a la alcaldía municipal de Polorós, un plan estratégico en el área de recursos humanos que sirva como herramienta administrativa de dirección para incrementar la eficiencia en la gestión municipal.

El contenido del trabajo se presenta en cinco capítulos denominados y detallados a continuación:

En el desarrollo del capítulo I se analiza la situación problemática y contiene objetivos de la investigación, objetivos generales y específicos, metas, planteamiento del problema, antecedentes, delimitación, justificación y los alcances.

El segundo capítulo se denomina: Marco Referencial e incluye el marco Histórico, el Teórico y legal, esta dividido en tres partes: el primero muestra los aspectos históricos del municipalismo, el segundo apartado refleja los aspectos teóricos de la planeación estratégica y el tercer apartado nos refleja el marco legal de la municipalidad.

El Tercer Capítulo se denomina: Diagnostico de la Planeación Estratégica en el área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Polorós, en el cual se dividen en dos apartados fundamentales, el primero indica la estrategia metodológica utilizada para la elaboración del diagnóstico, el segundo representa la descripción del diagnóstico de la planeación Estratégica.

En el Cuarto capítulo se detallan las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegaron después de la investigación.

El Último Capítulo incluye: La Propuesta de un Plan Estratégico para el Área de Recursos Humanos de la Alcaldía

Municipal de Polorós, el cual contiene un Plan Estratégico para ser implementado por la Alcaldía Municipal de Polorós, este inicia con la declaración de la Misión y Visión, Objetivos y Metas, las Estrategias y Políticas que contribuirán a alcanzar los objetivos de la institución. Seguidamente se propone una estructura organizativa y Manuales de descripción de puestos el cual define las funciones y actividades a desarrollar en la Alcaldía. Se espera finalmente que con este esfuerzo la Alcaldía Municipal de Polorós incremente la eficiencia en la prestación de servicios públicos municipales, así como el nivel administrativo para una mejor gestión municipal.

CAPITULO I

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que contribuya a incrementar la eficiencia de los funcionarios y empleados públicos de la alcaldía municipal de Polorós.

1.1.2 Objetivos Específicos

Proponer una estructura organizativa funcional orientada a brindar un mejor servicio a la población.

Definir las funciones de cada uno de los funcionarios y empleados municipales a fin de mejorar su rendimiento.

1.2 METAS

- Diseñar un plan estratégico que contribuya a incrementar en un 100% la eficiencia de la gestión administrativa en la alcaldía municipal de Polorós.

- Proponer una estructura organizativa que nos permita brindar un mejor servicio a la comunidad.

- Elaborar un manual que indique las asignaciones específicas que deben realizar los empleados municipales para mejorar su rendimiento.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Las municipalidades representan un factor importante dentro del desarrollo socio - económico y cultural del país; Ya que cada municipalidad se encarga de velar por la satisfacción de necesidades y aspiraciones de su comunidad dentro de un marco de poder, autoridad y autonomía que la constitución vigente les proporciona, a fin de que estas contribuyan al bienestar de la población regulando, dirigiendo y administrando actividades de beneficio social.

Polorós es una de las municipalidades que pertenece al departamento de La Unión, posee un alto índice comercial y agrícola, sin embargo presenta una serie de necesidades y deficiencias en su administración municipal, esto se debe en gran medida a la no utilización de una herramienta administrativa que facilite la conducción futura y a largo plazo de la municipalidad, lo cual obstaculiza el eficiente desarrollo administrativo de la misma.

La falta de fijación de objetivos y metas dan evidencia de la ausencia de una adecuada Planeación estratégica administrativa que indique los resultados que se desean obtener en un periodo determinado; careciendo además de líneas de acciones adecuadas a los fines que como municipalidad persigue, lo que refleja deficiencias en la dirección administrativa; no cuenta con guías de acción institucionales que conllevan a una mayor organización administrativa. De igual manera la administración municipal carece de asignaciones previas de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades

operativas, lo que dificulta el control administrativo municipal.

En base a lo expuesto anteriormente se formula el problema objeto de investigación de la siguiente manera:

¿En que forma la planeación estratégica contribuirá a incrementar la eficiencia de los funcionarios y empleados públicos de la alcaldía municipal de Polorós del Departamento de La Unión?

1.4 ANTECEDENTES.

Orígenes y Etimología.

Tribus lencas fundaron en los tiempos gentiles la población de Polorós o Pororos.

El significado de ese nombre geográfico, en idioma potón, es la ciudad que renace o "lugar de hojas", pues proviene de poro, que significa: retoñar, brotar, renacer, hoja, y oros, sufijo locativo.

Sucesos Posteriores.

Este pueblo perteneció al partido de Gotera desde 1786 hasta el 5 de marzo de 1827; al distrito de San Antonio de el Sauce, desde esta fecha hasta el 9 de febrero de 1883 y a partir de entonces forma parte del distrito de Santa Rosa de Lima.

Perteneció al departamento de San Miguel de 1824(12 de junio) a 1865 (22 de junio) y desde entonces pertenece al departamento de La Unión.

En 1890 este antiguo pueblo tenía una población de 2300 habitantes

Título de villa.

Durante la administración del general Carlos Ezeta por decreto legislativo de 28 de febrero de 1891, se otorgó al pueblo de Polorós el título de villa.

Situación Actual.

El Municipio de Polorós cuenta con los diferentes servicios entre los cuales tenemos:

- Elaboración de partidas de nacimiento.
- actas de defunción.
- actas de matrimonio.
- pago de impuestos.

1.4.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Después de visitar la Alcaldía municipal de Polorós se encontraron una serie de deficiencias administrativas entre las cuales se detallan:

-No posee una estructura organizativa definida.

-Demora exagerada a la hora de realizar cualquier tipo de documento que se solicita a la alcaldía.

-Confusión de términos administrativos, no poseen una clara definición de los mismos.

-Saturación de tareas a los empleados públicos, ya que estos realizan duplicidad de funciones.

-Mala organización para distribuir las tareas, ya que éstas tienen que estar definidas.

Por lo anterior se define que la alcaldía viene presentando estas anomalías desde dos gestiones anteriores, por lo que es necesario diseñar un plan estratégico con el fin de mejorar la eficiencia tanto en los funcionarios administrativos como en los empleados públicos de la alcaldía.

1.5 DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL.

1.5.1 Delimitación espacial.

La investigación se realizará en la alcaldía municipal de Polorós, departamento de La Unión.

1.5.2 Delimitación temporal.

Para la realización del trabajo de investigación se considerará la información que nos proporcione o facilite la alcaldía municipal de Polorós en el mes de mayo a noviembre del presente año.

1.6 JUSTIFICACION.

Dentro del estado salvadoreño, el municipio es la unidad política y administrativa primaria que goza de autonomía y facultad para regular, dirigir y administrar los asuntos que sean de su competencia.

Esto hace evidente que las municipalidades tienen que formular planes a largo plazo que le permitan desarrollar sus funciones administrativas eficazmente. En vista de lo anterior, se propondrá un plan estratégico en el área de recursos humanos para la municipalidad de Polorós, que pueda servirle como una herramienta administrativa para que facilite la eficiente realización de las actividades municipales.

Las actividades municipales de la alcaldía de Polorós se han venido realizando de forma empírica, ésto debido a que muchas veces la dirección municipal ha estado a cargo de personas que no poseen ningún tipo de conocimiento técnico y administrativo, que les permitan definir de manera adecuada los objetivos, estrategias, políticas y planes que le garanticen los mejores resultados para agilizar las funciones administrativas que contribuyan a desarrollar con eficiencia las labores, por tal motivo, se hace necesario el diseño de un plan estratégico que contribuya a una efectiva conducción administrativa municipal.

El desarrollo de este trabajo es posible dado que se cuenta con los recursos económicos, la colaboración del grupo, asesores técnicos y el apoyo mismo de la alcaldía municipal en proporcionar la información necesaria para que el trabajo de investigación se realice en el tiempo establecido.

1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.

- Desconfianza que existe de parte de los empleados al brindar información.
- Falta de disponibilidad por parte de los empleados al momento de realizar la investigación.

1.8 ALCANCES DE LA INVESTIGACION.

- Fortalecer la capacidad de los empleados.
- Establecer las actividades de cada uno de los empleados para alcanzar una mayor productividad.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Histórico.

Aspectos importantes de la alcaldía municipal de Polorós del departamento de la unión.

2.1.1 Municipalismo.

Antecedentes.

“La municipalidad tuvo su origen en Roma, bajo el gobierno de Julio César en el año 45 A.C; extendiéndose años mas tarde en Francia y España.

En 1841, El Salvador se constituyó como un estado unitario, en éste período surge el modelo centralista, con descentralización territorial por que las decisiones eran tomadas por el gobierno central, pero delegan la función de investigar la necesidades de la población y recomendar obras a realizarse a otras instituciones que se crearon con ese fin.

En 1950 el modelo de gobierno fué de descentralización con desconcentración sectorial y ello significó la pérdida de poder de los gobernadores, manteniéndose los municipios con bajo perfil.

En 1986 se promulgó el código Municipal por la Asamblea Legislativa, conteniendo en el decreto legislativo número 274, como instrumento jurídico político de descentralización el cual está vigente hasta la fecha”. /¹

¹ Municipalismo, Aspectos generales, Stickler, Jones, 8° Edición, Editorial Limusa, Pág., 45.

Definición.

Según Víctor Manuel Espinoza Pao, el municipalismo es toda doctrina de solidaridad entre los vecinos orientada por los valores locales, cultura y costumbre, unidos por algo en común: La comunidad en que viven.

José María García en su obra gobernar para que, lo define como aquel sector o el sector de la actividad política con más posibilidad de transformación social y profundación democrática.

Según el artículo 2 del código Municipal, el municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que es el propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local con autonomía para darle su propio Gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con los políticos y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autorizadas y autonomía suficiente.

Importancia.

El crecimiento de la población en un territorio determinado demanda la participación de un gobierno local, que cuente con

un marco de poder y autoridad que le permita tomar decisiones que contribuyan al desarrollo del bienestar común de la localidad.

2.1.2 Alcaldía Municipal de Polorós.

Ubicación Geográfica.

Municipio del distrito de Santa Rosa de Lima y departamento de La Unión. Está limitado de la siguiente forma: al N, por la República de Honduras: al E, por la República de Honduras y el municipio de Concepción de Oriente: al S, por el municipio de El Sauce y al W, por el municipio de Nueva Esparta.

División Político-Administrativa.

Para su administración, el municipio se divide en 7 cantones y 83 caseríos.

Población.

De acuerdo con los censos oficiales, la población del municipio en los años de 2002 a 2004 es la siguiente:

AÑO	URBANO		RURAL		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
2002	727	927	6047	7292	14993
2003	743	945	6168	7437	15293
2004*	762	961	6229	7511	15463

*La población esta determinada hasta el mes de julio del 2004.

Producción Agropecuaria.

Los productos agrícolas de mayor cultivo son los granos básicos, café, plantas hortenses y frutícolas. Hay crianza de ganado vacuno, porcino, caballar y mular; así como aves de corral.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la producción agropecuaria que corresponde al año 1985.

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.

PRODUCCIÓN AGRICOLA			PRODUCCIÓN GANADERA		PRODUCCIÓN AVICOLA	
CULTIVOS	SUPERFICIE SEMBRADA EN Há.	PRODUCCIÓN EN Kgs.	GANADERIA	TOTAL	AVES	TOTAL
Frijol	127.6	70622	Vacuno	5851	Gallos - Gallinas	30660
Maíz	1867.5	1638506	Porcino	4804	Pavos	407
Arroz	38.3	32946	Caballar	519	Patos	187
Maicillo	1237.3	1207544	Mular	261	-	-
Café	3.3	1541	-	-	-	-

Fuente: Alcaldía municipal de Polorós.

Industria y Comercio.

Existe la elaboración de productos lácteos. En el comercio local existen tiendas y otros pequeños negocios. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de Concepción de Oriente. Cantones y caseríos se enlazan por caminos vecinales a la cabecera municipal.

Datos relativos a la Cabecera Municipal.

La cabecera de este municipio es la villa de Polorós. Sus fiestas patronales las celebran el 24 de Junio en honor a San Juan Bautista. Las fiestas titulares las celebran la 2° semana de cuaresma, que es la romería de la imagen de la Veracruz, el 3 de mayo en honor a la Cruz y el 14 de enero en honor al Señor de Esquipulas. Sus calles son adoquinadas, empedradas y de tierra: siendo las principales: Calle el Calvario, Calle El Tamarindo, Avenida Anacleto Velásquez y Avenida Cristino Escobar. La villa se divide en los barrios: El Centro, Veracruz y El Calvario. Los servicios

públicos con que cuenta son: agua potable, mercado municipal, energía eléctrica, Unidad de Salud, Juzgado de Paz, Escuelas de Educación Básica, Casa Comunal, correos, Radiodifusoras, Kindergarten, rastro municipal, Puesto PNC, telecomunicaciones y transporte colectivo de buses.

Evolución Administrativa.

El 15 de octubre de 1577, Polorós fue entregado, como “Pueblo de Confesión”, a los frailes seráficos del convento de San Andrés de Nacaome. Perteneció al Departamento de San Miguel de 1824, (12 de Junio) a 1865(22 de Junio) y desde entonces perteneció al Departamento de la Unión. Durante la administración del general Carlos Ezeta y por decreto legislativo de 28 de febrero de 1891, se otorgó al pueblo de Polorós el título de villa”.¹²

¹² Manual de estadística y censo para el departamento de La Unión, Digestyc, Pág. 102.

2.1.3 Evolución Histórica de la Planeación estratégica:

ESTRATEGIA (Raíces etimológicas)
Griego stategos = “Un general” = > “ejercito”, acaudillar.
Verbo griego stategos = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates, en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios, fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra (la teoría del juego); "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"

"1954 Peter Drucker: "La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener"

1962 Alfred Chandler: "El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (la definición moderna de estrategia).

Henry Mintzberg: "El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Estrategia Global:

Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo" Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Se le conoce más reciente como "Gerencia Estratégica".

Su definición mas completa debe describirse desde varios puntos de vista.

El porvenir de las decisiones actuales:

- Proceso.
- Filosofía.
- Estructura.

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la

implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: Une tres tipos de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada Introducción en la década del 60, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la Evolución Histórica de la Planeación estratégica": /³

Fases

Década del 60' Planeación para un período- de estabilidad y crecimiento	Década 70' Planeación para empresas en situación de ataque.	Principios 80' Planeación para recortes y racionalización	Década de los 90' Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias	de los estilos de planificación	estratégica por cada	década
Proyecciones LP Presupuestos 5 años Planes Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales Estrategias estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por	década		
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acción. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: Pagina Web. www.google.com

³ www.google.com

2.1.4 Situación Actual.

Estructura Organizacional.

La Alcaldía Municipal de Polorós actualmente no cuenta con

una estructura bien definida.

Actualmente la alcaldía de Polorós solamente cuenta:

El concejo municipal: que de acuerdo al artículo 28, del código municipal, es electo por la comunidad, constituyéndose en la máxima autoridad del municipio, el cual tiene carácter normativo, deliberativo y decisorio, ejercido por el alcalde, el síndico, el secretario y varios concejales o regidores. La función principal del concejo es verificar que los proyectos que ponga en marcha la alcaldía se lleven a cabo.

El alcalde: Es el representante legal y administrativo del municipio, y es el titular del gobierno local y de la administración municipal. La actividad que desarrolla el alcalde, es reunirse con las comunidades para promover proyectos y gestionarlos, verificar las necesidades primordiales de la comunidad.

El síndico: Además de sus atribuciones y deberes como miembro del concejo, le corresponde representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio, en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales, conforme a la ley y las instrucciones del consejo. Esté se relaciona con la parte jurídica, verifica que todo este conforme a ley, él sustituye al alcalde cuando este no se encuentra.

Secretario Municipal: Es el encargado de la secretaría municipal, que es la unidad que ejerce el control administrativo, de los diferentes secciones con los que cuenta la alcaldía para el normal funcionamiento de las actividades

que se realizan. Este realiza la función de llevar la contabilidad de la alcaldía, anotar todas las transacciones que se desarrollan.

Tesorero: Esta unidad se encarga de recaudación, custodia y erogación de fondos, cualquiera que sea su origen o destino; de acuerdo a los términos señalados por el código Municipal y la Ley General Tributaria Municipal.

2.1.5 Principales funciones que desempeña la Alcaldía.

La municipalidad, como ente rectora, unidad ejecutora de proyectos de desarrollo y unidad encargada de impulsar políticas del gobierno central, encaminadas al bienestar de la población, tiene como principales funciones las de gobierno y presentación de servicios públicos municipales.

Funciones de gobierno.

Las funciones de gobierno son irrenunciables y define el carácter de gobierno local, entre éstas se pueden citar:

- Velar por los intereses de la comunidad.
- Dirigir y orientar al desarrollo del municipio.
- Impulsar proyectos que tengan como objetivo beneficiar a la población.
- Incentivar a los ciudadanos de los municipios a que participen en la toma de decisiones en toda obra de interés común.

- Gestionar ayuda estatal y de otras instituciones, sean interna y externas.

Funciones de prestación de servicios.

La municipalidad tiene como función especial proporcionar los servicios de interés social necesarios para el desarrollo de la comunidad, ya sea por la misma municipalidad y/o por medio de organismo público o privado.

Entre las funciones de prestación de servicios se mencionan los siguientes. Ayudar a resolver problemas sociales, registro civil de la población, recolección de basura, administración de mercado, mantenimiento de parques y áreas verdes, servicio de rastro y funciones encaminadas al control de desarrollo local.

2.1.6 Recursos.

Para el desarrollo de las actividades administrativas la Alcaldía Municipal de Polorós dispone de los siguientes recursos:

- **Recurso Humano:** para el desempeño de sus actividades, la alcaldía cuenta con 21 empleados, a continuación se detalla la situación actual por departamento:

DEPARTAMENTOS	# DE EMPLEADOS
CONCEJO MUNICIPAL	1 ALCALDE 1 SÍNDICO 8 CONCEJALES
SECRETARIA MUNICIPAL Y CONTABILIDAD	1 SECRETARIO
AUDITORIA INTERNA	1 ENCARGADO

TESORERÍA MUNICIPAL	1 TESORERO 1 AUXILIAR
UACI	1 ENCARGADO
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	1 SECRETARIA
SERVICIO MUNICIPAL	1 MOTORISTA 3 AYUDANTES 1 ORDENANZA
TOTAL	21 EMPLEADOS

Fuente: Alcaldía municipal de Polorós.

- **Recursos Materiales:** En relación a los recursos materiales, la institución cuenta con mobiliario y equipo de oficina, vehículo, papelería y útiles, una computadora, entre otros.

- **Recurso Financiero:** La institución recibe subsidio del Gobierno Central, el cual esta determinado por decreto legislativo para toda las municipalidades y también financiamiento del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

A la vez cuenta con recursos propios, provenientes de los impuestos y tasas que cobra por los servicios que la Alcaldía ofrece a la población.

2.1.7 Relaciones con otras instituciones.

La Alcaldía mantiene una estrecha relación con diferentes instituciones que se encargan de velar por el desarrollo de las actividades y el buen manejo de sus fondos, entre las cuales se describen las siguientes:

- El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), que es la entidad representativa y se especializa en el campo

de la administración municipal, que al mismo tiempo facilita y asegura los ingresos al Municipio.

- La Corte de Cuentas de la República, es el ente autorizado de controlar los registros contables de la Alcaldía Municipal de Polorós, a través de libros foliados, autorizado por dicha corte.

- Fondo de Inversión Social para el desarrollo Local de El Salvador (FISDL), ayuda a los municipios que así lo requieran en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismo.

- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), es una entidad de utilidad pública con fines no lucrativos y no partidista. Está integrado por 262 Municipalidades de la República de El Salvador y le proporciona asesoría a dos áreas específicas. La legal y la política.

2.2 MARCO TEÓRICO

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.2.1 Administración.

“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. /⁴

Importancia.

“Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas, industrias manufactureras y de servicio, con el término empresa se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones”. /⁵

Muchos estudiosos y administradores, se han percatado que la clara y útil organización de los conocimientos, facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la

Administración es de gran utilidad dividirla en cuatro funciones administrativas: Planeación, organización, dirección y control. Es por ello que los conceptos, principios teóricos y técnicas de la administración se agrupan en esas funciones; que integradas, visualizan y formulan los objetivos y metas que se desea alcanzar,

⁴ koontz, Harold “Administración” 6^o edición, Editorial McGrawHill, México, 1998. Pág. 6

⁵ ídem Pág. 7

estableciendo su estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, proporcionando una mejor guía a la empresa, dirigiendo e influyendo en sus

subordinados a realizar las tareas asignadas, facilitando la evaluación del desempeño para determinar si hay desviación y tomar las medidas tendientes a garantizar que todo los recursos se utilicen en una forma mas eficiente y eficaz.

2.2.2 Administración Estratégica.

Definición.

La administración estratégica es el “Proceso mediante el cual una empresa define donde está, hacia donde quiere ir y de los medios que dispone para lograrlos, a través de un análisis interno y externo que permita la elaboración de un plan estratégico”.⁶

Importancia.

La administración estratégica es un enfoque que se fundamenta en la necesidad de afrontar, por parte de las empresas, los constantes cambios del ambiente, lo que requiere de la utilización de un proceso completo en cuanto al análisis interno y externo de la empresa a fin de que ayude a los gerentes a conducirlos eficientemente.

En la actualidad, la administración estratégica es de gran utilidad debido a las ventajas que ofrece a las empresas, ya que les permite conocer cual es su posición actual frente a

⁶ García Quijano, Flor y Otros. Aplicación estratégica en la pequeña empresa” Universidad de El Salvador, 1992.

sus competidores, hacia donde desean ir, donde quieren estar y como lograrlo. Además permite orientar los recursos disponibles hacia las actividades prioritarias y evaluar los resultados periódicamente con la finalidad de constatar el logro de los objetivos.

2.2.3 Planeación estratégica.

“Toda empresa necesita para su funcionamiento complicado tejido de decisiones, desde los de tipo general, a los específicos que incluyen procesos diarios.

Hasta finales de los ochentas se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, cosa que hoy en día se ha convertido en un tema muy estudiado e investigando; Es así como surge la planeación estratégica como una herramienta administrativa que permite proyectar el logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma”. /⁷

Definición

Es la “declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultados de corto y largo plazo y las estrategias frente a las situaciones interna y externa de la organización”. /⁸

⁷ Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de empresas” 8º edición, Editorial McGrawHill, México 1993. Pág. 51.

⁸ Thompson, Arthur y otros. “Dirección y administración estratégica” 10º edición, Editorial McGrawHill, México 1998. Pág. 20.

“Es el proceso por medio del cual una organización puede definir su futuro a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar sus macro objetivos haciendo un análisis interno y externo que permite elaborar los planes estratégicos”. /⁹

Propósito

El propósito de la planeación es una herramienta que se ha utilizado en las diferentes actividades que los grupos sociales realizan.

Sin embargo, la sistematización de la misma se ha venido desarrollando poco a poco por el aumento impresionante y la rapidez del cambio tecnológico y la creciente

complejidad del ambiente externo que complica el trabajo de las empresas, las cuales para no rezagarse al darse los cambios se ven en la necesidad de hacer visualizaciones más amplias, es decir, que se proyectan a largo plazo, con lo cual hacen uso de la planeación estratégica la cual proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional, y mejoran la conducción de las empresas. También es importante para el crecimiento y bienestar a largo plazo por que ayuda a desarrollar un concepto definido de la organización, lo que posibilita la formulación de planes y actividades en- caminadas a alcanzar las metas; Además permite preparar y afrontar las condiciones que presenta el medio ambiente que es rápidamente cambiante en el contexto donde opera la organización.

⁹Fred R. David. "La gerencia estratégica", Editorial Legis, Colombia, 1992. Pág. 3.

Características

Siendo la planeación una herramienta importante para el desarrollo de las actividades a largo plazo en una organización, es evidente que su estudio fuera realizado por diversos autores los cuales coinciden con las siguientes características:

-Dirige el cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.

-proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.

-Se ocupa de cuestiones fundamentales y repuestas a preguntas fundamentales tales como: En que negocio estamos y en él deberíamos estar, quienes son nuestros clientes y quienes deberían ser.

Otra característica primordial de la planeación estratégica que permita analizar de una mejor manera las variables interna y externa, a fin de lograr un mejor funcionamiento de la empresa a largo plazo.

Elementos

Los elementos que conforman la planeación estratégica son:
La misión, visión, objetivos, estratégicas, políticas.

- **Misión.**

“El liderazgo estratégico eficaz, empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y una visión hacia donde debe dirigir.

Una declaración de misión, específica que actividades piensa desarrollar la administración y cual es la dirección que seguirá la empresa en el futuro.

Define Quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. Por lo tanto; las declaraciones de la misión se personalizan en el sentido que diferencian a una organización de otras de sus industrias y le proporciona identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Por lo general, se conoce como misión, a la visión que tiene la dirección de lo que la organización esta tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo.

- **Visión**

La visión proporciona a la empresa una imagen preconcebida e idealizada de si misma y su singularidad, también brinda a

sus miembros una sensación de orgullo y propósito. Un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación y permite que la empresa funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

Los líderes deben comunicar la visión a los seguidores en forma repetitiva, de tal manera que estos últimos comprendan que el líder cree verdaderamente en la visión y la considera una meta alcanzable, aunque empiece de manera evidente un estiramiento del esfuerzo personal y organizacional.

- **Objetivos y metas.**

Objetivos.

Define hacia donde se dirige la empresa, estos deben ser verificables y son requisitos para determinar un plan de acción y son establecidos por niveles superiores de la organización.

Metas.

Son los objetivos que se implementan en los niveles menores de la organización, con efectos de cumplir lo planteado por los niveles superiores y puede ser cuantificable y cualificable; estos responden a la pregunta: ¿qué desea una empresa y para cuando? El propósito del establecimiento de objetivo es transformar la declaración de la misión y dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puede medir su avance. Establecer objetivos implica un reto, la fijación de un conjunto de resultados deseado que adquiere un esfuerzo mayor y disciplinado". /¹⁰

Cuando los objetivos a nivel de toda la organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de los cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo,

surge un clima de orientación y lucha por lograrlos, lo cual conducirá a esta, en la dirección planeada.

^{/10} Op.Cit. 6, Pág. 4.

- **Estrategia.**

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y a las expectativas de la organización.

Definición.

La estrategia “es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la empresa; Los objetivos son los fines y la estrategia los medios para alcanzarlos”. /¹¹

La creación de la estrategia se refiere a los como: Como alcanzar las metas de resultados, como vencer a los rivales, como buscar y mantener la ventaja competitiva y como fortalecer la posición empresarial largo plazo.

- **Políticas.**

En tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías los carriles que le ayudaran a alcanzar esto.

Las líneas de actuación incluyen esos conjuntos de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y una circunstancia sea más fácil proceder por parte de los demás.

^{/11} Op.Cit. 6, Pág. 7.

Definición.

“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”. ^{/12}

Propósito.

El propósito de las políticas, es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites, por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

Necesidades y beneficios de la Planeación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

^{/12} Op.Cit, 1. Pág. 163.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Modelos de planeación estratégica.

“Existen diferentes modelos de planeación estratégica, entre los cuales se mencionan a continuación:

- Modelo de Mitzberg.
- Modelo de Hill/Yones.
- Modelo de Fred R. David.

Estos modelos a pesar que son establecidos por diferentes autores, en su desarrollo tienden a presentar el mismo orden y contenido en cada uno de los pasos, por lo que para efectos de la presente investigación, el modelo que se aplicará, se elaborará haciendo una combinación de dichos modelos, el cual se divide en tres etapas fundamentales.

- **Etapas de la planeación estratégica.**

• **Formulación.**

Esta etapa puede definirse como el proceso que conduce dentro de la empresa a la fijación de la misión y visión, determinación de los objetivos y metas y la formulación de las estrategias con sus respectivas políticas.

La fase de formulación a la vez se divide en los siguientes pasos:

- Identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias actuales.
- Formulación de la misión y la visión.
- Fijación de objetivos.
- Formulación de estrategias.
- Fijación de políticas.

• **Ejecución.**

Es la segunda etapa de la planeación estratégica y se considera como la fase de la acción, es decir, donde se movilizan tanto empleados como gerentes para llevar a cabo las actividades necesarias para poner en marcha el plan estratégico trazado y alcanzar con éxito los objetivos esperados. En esta etapa se realizan actividades importantes como son:

- Fijación de metas.
- Ejecución de estrategias.
- Asignación de recursos.

- **Evaluación.**

La evaluación es la tercera etapa del proceso de planeación estratégica, la cual comprende el exámen de las estrategias, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planificados. /¹³

2.2.4 Control.

Concepto.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Importancia.

Su importancia radica en la injerencia que tiene en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Por medio del control:

- Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Se dá en todas las demás funciones administrativas.
- Determinamos y analizamos las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Obtenemos información respecto de la situación de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo.

- Reducimos costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.

^{/13} Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de empresas" 8° edición, Editorial McGrawHill, México 1993. Pág. 75.

Al aplicarlo se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la empresa, y consecuentemente en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general.

Elementos

- **Relación con lo planeado:** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- **Medición:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- **Detectar desviaciones:** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- **Establecer medidas correctivas:** El objeto del control es prever y corregir errores.

Principios.

- **Equilibrio.-** Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.

- **De los objetivos.-** El control es imposible si no existen Estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control debemos comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.

- **De la oportunidad.-** No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, trataremos de aplicarlo antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente, ya que de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.

- **De las desviaciones.-** Cualquier anormalidad que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.

- **Costeabilidad.-** La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan con la implantación de

éstos, sea mucho mayor que los del costo de operación de los controles.

- **De excepción.**- Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se lograron los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.

- **De la función controlada.**- Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar. El ejemplo del autor lo considero entendible: el contador de la empresa que realiza mensualmente los estados financieros, no puede ser la persona que desarrolle la auditoria de los mismos, porque definitivamente ésta persona va a dictaminar que todo se encuentra en orden de acuerdo a los planes establecidos./¹⁴

2.2.5 Capacitación.

Concepto.

Es la utilización de técnicas y herramientas administrativas que les permitan a los empleados de la entidad ejecutar sus actividades de una manera satisfactoria a fin de lograr un servicio de calidad. /¹⁴

Métodos de capacitación.

Existen varios métodos de capacitación, el uso de ellos depende de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de

^{/14} www.universidad nacional/tesis.com

Personas que se van a capacitar, profundidad de conocimientos requeridos, antecedentes del personal que se va a capacitar y otros factores igualmente importantes. Los métodos que se utilizan comúnmente son:

Capacitación en el trabajo.

Es la mas apropiada para enseñar procedimientos y capacitaciones que se pueden aprender en pocos días o semanas. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y el ambiente real del trabajo.

Capacitación Vestibular.

La capacitación vestibular esta asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca actitud. El método es mas apropiado cuando se va a capacitar muchos empleados nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. La capacitación trata la teoría así como la práctica.

Demostración y ejemplo.

Una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos. El modo mas fácil y directo para que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, es que el supervisor mismo realice la tarea,

explicando paso por paso el "por que" y el "cómo". Este método se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales.

Simulación.

Un Simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esa situación. Comúnmente en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos, pero las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

Clase.

Consiste en una enseñanza sistemática impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación y resuelven dudas e inquietudes.

Capacitación en salones de clase.

Este tipo de método, se usa en las escuelas de capacitación si se requiere aprender filosofía, conceptos, actitudes, teorías y resolución de problemas.

Conferencia.

Es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción, se puede utilizar para grupos muy grandes y por consiguiente el costo por persona que se capacita es muy bajo.

Mesa redonda.

Es una reunión formal en la que se efectúa el examen de una materia y hay discusión de grupos pequeños. Son un intercambio mutuo de información, el aprendizaje se facilita por medio de la participación moral y las interacciones de los miembros.

Importancia.

Es ya casi un lugar común remarcar la importancia del factor humano como elemento determinante de la eficiencia en una empresa, sin el apoyo y el compromiso de las personas que conforman el equipo de trabajo, es casi seguro el fracaso de las aplicaciones de las técnicas más sofisticadas de la gerencia. Implementar una capacitación personalizada puede ser la clave para lograr una mayor eficacia de sus cursos de formación y lograr que su equipo de trabajo genere mayor rentabilidad. Un enfoque interesante para la comprensión de la interrelación entre individuo-grupo-organización es el que se encarga del tratamiento de las actitudes, tanto de individuos como de grupos, como variable preponderante que puede potenciar, tanto el éxito como el fracaso, de una actividad de la empresa./¹⁵

2.2.6 Estructura organizativa.**Conceptos.**

"Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición más propia de los autores.

Gómez Ceja, Guillermo. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

/¹⁵ idem

Koontz, Harold. Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Reyes Ponce, Agustín. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Después de discutir y analizar cada uno de los conceptos anteriores se propone uno creado por el grupo:

“Es la representación gráfica que nos muestra las relaciones, las líneas de mando y las principales funciones que existen en los diferentes departamentos”.

Objeto.

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Utilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.

Ventajas.

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

Desventajas.

Algunos funcionarios de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que el organigrama tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad". Pero como ya se menciono anteriormente, esto no es más que un pretexto.

Puesto que el organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección. Además de mostrar a los administradores y al personal de nuevo ingreso cómo encajan dentro de toda la estructura.

Sin embargo, los organigramas presentan importantes limitaciones:

- Sólo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales significativas.

- Se señalan las principales relaciones de línea o formales más no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.
- Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.

2.2.7 Manuales.

Concepto.

“Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien, el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

Tipos de Manuales.

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las Organizaciones empresarias:

Manual de Políticas.

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

Manual de Procedimientos y Normas.

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Manual del especialista.

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

Manual del empleado.

El manual del empleado, contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

Manual de propósito Múltiple.

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Ventajas de la disposición y Uso de Manuales:

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.

2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento si no que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

3. clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir, en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.

4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

6.- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

8. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.

9. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

10.- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

11. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

12. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

Desventajas de los Manuales:

1. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
2. Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
3. No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
4. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

2.2.7.1 Manuales de Organización.

Concepto.

El manual de organización describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

Componentes de un Manual:

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual, son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina “cuerpo Principal”: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, etc.

Dependiendo estos temas del tipo de manual de que se trate. En primer lugar comenzará el

texto con una sección denominada “contenido”, donde se enunciarán las partes o secciones integrantes del manual.

Esta sección será seguida de un “índice” en el que, al igual que todo texto, se indicará el número de página en que se localiza cada título y subtítulo. Es un índice numérico, cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas en el manual.

Pero también puede existir un índice temático, en el que los temas se presentan ordenados alfabéticamente para facilitar su localización por este medio. Por lo general, el índice temático se ubica como última sección del manual.

La tercera sección será la “introducción” en la que se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos en los capítulos siguientes.

La cuarta sección contendrá la “instrucciones para el uso del manual”. Esto es, explicará de que manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal a efectos de una consulta, o bien en que forma se actualizarán las piezas del manual, dada la necesidad de revisiones y reemplazos de normas y medidas que pierden vigencia o surgen nuevas necesidades a cubrir.

La quinta sección es el “cuerpo principal”; es la parte más importante y la verdadera razón del manual.

- Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir órdenes de una única fuente.
- Toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión
- Debe existir y aplicarse un mecanismo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los niveles jerárquicos.

Contenido y Presentación de los manuales de la Organización.

Objeto: Establecer el contenido y la presentación de un manual de organización. El contenido se enuncia en carácter indicativo.

Contenido: Es una especie de índice; incluirá la enunciación de cada una de las partes componentes del manual y la cantidad de páginas que corresponda a cada una.

Objetivo del manual: en esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de organización. Por ejemplo se determinará que el objetivo del manual es definir las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.

Objetivos y políticas de la organización: se indicarán los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización.

Jerarquía: Se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización.

Autoridad: se indicarán los distintos tipos de autoridad vigentes en la organización.

Control: Se definirán y establecerán los tipos de control dentro de la organización.

Misiones y Funciones: se enunciarán las funciones de cada uno de los entes de la organización y se definirán sus fines.

Atribuciones: Se definirán y establecerán las facultades delegadas a los responsables de cada ente de la organización.

Delegación: Se refiere a la enunciación de las tareas que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados. En razón del exceso de obligaciones a cumplir, el responsable de cada área podrá delegar funciones en los miembros que, según el organigrama, dependen de él.

Reemplazo: se definirá y establecerá el régimen de reemplazos entre los responsables de los entes de la organización.

Información: se determinará cual es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.

Relaciones: se indicarán los tipos de relaciones existentes entre los distintos entes internos de la organización o externos a la misma.

Responsabilidades: Se definirán las obligaciones que emergen del ejercicio de una determinada atribución.

Organigramas: Se incluirá la representación gráfica de la estructura orgánica, total y parcial de la organización.

Presentación: la misma ofrecerá el manual se refiere al ordenamiento que observarán sus partes componentes y a su formato.

- *Contenido del manual.*
- *Objetivos del manual.*
- *Objetivos y políticas de la organización.*
- *Conceptos generales.*
- *Contenido común de los entes del mismo nivel.*
- *Contenido específico de los entes.*
- *Contenido común de los rangos de igual jerarquía.*
- *Organigramas.*
- *Régimen de autorizaciones.* ^{/16}

2.3 Marco legal.

- La constitución de la República de El Salvador.

La constitución de la república de El Salvador, creada por decreto legislativo N° 38 del año 1983 considerado de avanzada, en el régimen municipal, la constitución de las municipalidades involucra tres aspectos importantes que son:
De la autonomía municipal fundada en principios desocráticos.

De la capacidad financiera con recursos adecuados para el

cumplimiento de sus fines.

De la administración propia de servicios Municipales.

Estos tres aspectos normativos de una función plenamente autónoma en el radio municipal, va cubriendo los vacíos considerados débiles que el municipio desea llenar para que su papel en el tratamiento de los problemas relativos a la comunidad, sea el de satisfacer las necesidades mas urgentes de la localidad.

- El código municipal.

El código municipal fue establecido mediante el Decreto Legislativo N° 274 de la fecha 31 de enero de 1986 y publicado en el Diario Oficial de la fecha 5 de febrero de 1986, siendo un instrumento legal que ofrece a las municipalidades el goce de la autonomía administrativa, Para poder cumplir con sus funciones.

^{/16} Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de empresas" 8° edición, Editorial McGrawHill, México 1993. Pág. 152.

Por otra parte, el código municipal es un instrumento normativo que deben ser aplicados a las gestiones técnicas administrativas de las Alcaldías.

Entre los beneficios que ofrece el código en favor de las comunidades esta la oportunidad de participación directa de sus miembros en las actividades del gobierno local para buscar soluciones a los problemas existentes, definidos prioridades en cuanto a obras de servicio comunal, protección del medio ambiente y patrimonio cultural.

- Las ordenanzas Municipales.

Las ordenanzas municipales constituyen el instrumento legal normativo a que se refiere el artículo 30, numeral 4 del código municipal, con el fin de regular el funcionamiento de los municipios, en lo que comprende al orden, limpieza de las calles y lugares publico, seguridad personal al transito de vehículo y en lo que se refiere a terminales de buses, cementerios, etc.

- Ley orgánica de administración financiera de estado (A.F.I)

Esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público; Establecer el sistema de administración financiera integrado, que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería, créditos, públicos y contabilidad gubernamental.

En el artículo 2 de esta ley, quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo inclusive. Las Municipalidades sin perjuicio de su autonomía que establece la constitución de la República.

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el artículo VI, respecto a las subvenciones o subsidios que le traslade el Gobierno Central.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Objeto de la ley:

Según el Art. 1 La presente ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la

administración pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta ley.

Alcance de la ley:

Según el Art. 2 Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley:

- a) **Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares, de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social;**
- b) **Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos; y,**
- c) **Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales.**

Política:

Según el Art. 6 corresponde al Ministerio de Hacienda:

- a) **Proponer al concejo de Ministros para su aprobación, la política anual de las Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones de la Administración Pública, con exclusión de los Órganos Legislativo y Judicial, a los que corresponde determinar, independientemente, su propia política de adquisiciones y contrataciones;**
- b) **Velar por el cumplimiento de la política anual de las adquisiciones y contrataciones aprobadas para el ejercicio fiscal correspondiente;**
- c) **Proponer los lineamientos y procedimientos, que según esta Ley se deben observar para las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.**

Reformas a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública:

DECRETO N° 244

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I- **Que por Decreto Legislativo No. 868, de fecha 5 de abril del año dos mil, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347 del 15 de mayo del**

mismo año, se emitió la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública;

- II- Que la referida ley tiene por objeto actualizar el marco jurídico que regula las adquisiciones y contrataciones de la administración pública, con los principios del derecho administrativo, los criterios de probidad pública y las políticas de modernización de la administración del Estado, dentro de los cuales se incluye a las municipalidades del país;
- III- Que en la aplicación de la referida ley se han observado incongruencias en la parte que corresponde tanto a las municipalidades, como a otras instituciones sujetas de la misma;
- IV- Que en razón de lo antes expuesto, se hace necesario reformar la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, con el propósito de ponerla acorde con los principios legales que rigen a cada una de las instituciones.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS.

3 METODOLOGIA Y TÉCNICAS

3.1 Metodología

Para la recolección de la información es necesario auxiliarse de un método.

El método de investigación utilizado es el Deductivo que va de lo general a lo particular.

Las fuentes de donde se obtuvo la información son: información primaria (investigación de campo) e información secundaria (investigación documental).

La recolección de información se realizo dentro de la alcaldía municipal de Polorós, amparándonos en diversas técnicas de recolección de datos siguiendo como fuente de información el universo, es decir, A todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Polorós, ya que ellos nos proporcionaron la información requerida para la ejecución del proyecto.

Al considerar la naturaleza de la investigación, no es necesario utilizar alguna formula estadística para la determinación de la muestra, ya que esta es equivalente al universo, el cual esta representado por: los 21 empleados que

posee la alcaldía (incluyendo al alcalde y al concejo municipal).

3.2 Técnicas

Al efectuar la investigación de campo o primaria, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Entrevista:** Se diseñó un formulario para preguntar y recoger la información del puesto en forma directa. En donde el analista realiza cada pregunta en forma individual a cada titular, y escribe las respuestas. En algunos casos cambia la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la comprensión y obtener el objetivo deseado. Fue muy importante contar con la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender la entrevista.

Esta se utiliza para indagar la realidad del fenómeno, la entrevista esta orientada por un guión de preguntas abiertas para conocer la situación actual. La cual esta dirigida a los funcionarios de la alcaldía municipal de Polorós.

- **Encuesta:** Esta técnica se aplica a los funcionarios y empleados públicos para recabar información sobre la situación actual de la municipalidad. Esta compuesta por preguntas abiertas y cerradas.

Para la obtención de la información documental o secundaria se consultaron fuentes bibliográficas tales como: libros, revistas, periódicos, boletines, trabajos de

graduación y otras publicaciones relacionadas con la investigación.

3.3 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Tabulación

Para la tabulación de la información obtenida se elaboraron cuadros estadísticos, los cuales reflejan los resultados obtenidos, detallándose para cada uno de ellos su respectiva interpretación.

Análisis e Interpretación de Datos

Para el análisis e interpretación de la información se procedió de la siguiente manera:

- **Se establecieron frecuencias por cada grupo de respuestas comunes, expresándolas en porcentaje de acuerdo a la parte que representa del todo, siendo el todo el total de encuestados.**

- **Por cada frecuencia obtenida se hizo un análisis e interpretación de los resultados y su respectiva conclusión.**

Al final se elaboró un diagnóstico del estudio realizado sobre la situación actual de la Alcaldía.

Pregunta No. 1

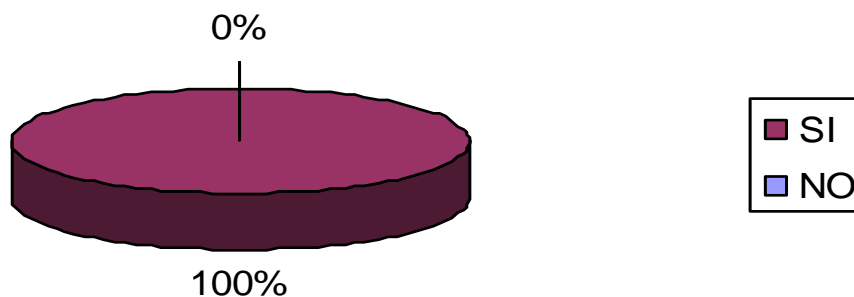
¿Sabe usted cual es la función principal de la alcaldía municipal de Polorós?

Objetivo:

Identificar si el personal que labora en la alcaldía conoce la función principal de la institución.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	19	100
NO	-	-
TOTAL	19	100

**Interpretación:**

El 100% del personal encuestado conocen cual es la función principal de la alcaldía de Polorós, la cual es brindar un Servicio a la comunidad.

Pregunta No. 2

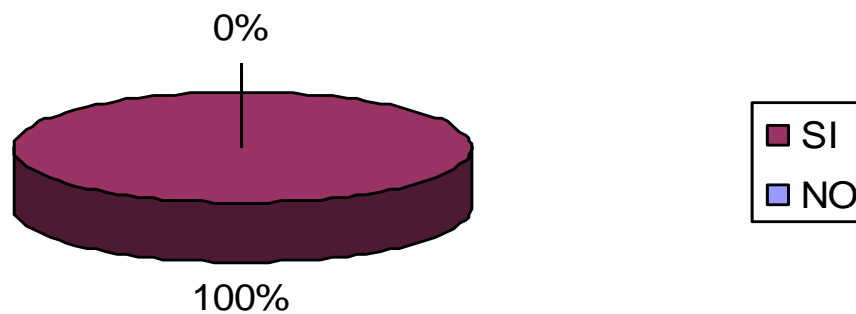
Si su respuesta es afirmativa describa brevemente.

Objetivo:

Conocer cual es la función principal de la institución.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
Brindar un mejor servicio a la comunidad	19	100
TOTAL	19	100

**Interpretación:**

El 100% de los empleados manifiestan conocer cual es la función primordial de la alcaldía municipal de Polorós.

Pregunta No. 3

¿Cuenta la institución con algún tipo de estructura organizativa?

Objetivo:

Identificar si la alcaldía municipal de Polorós tiene algún tipo de estructura organizativa.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	-	-
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

Tabulación:



Interpretación:

El 100% de los empleados encuestados desconocen cual es la estructura organizativa de la institución.

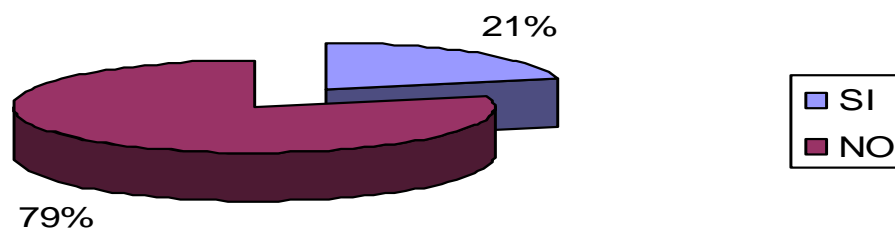
Pregunta No. 4

¿Considera usted que las herramientas y equipo que le proporciona la institución son los adecuados?

Objetivo:

Determinar si las herramientas y el equipo que le facilita la institución son los adecuados.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	4	21%
NO	15	79%
TOTAL	19	100%

Tabulación:**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados el 79% del personal de la alcaldía manifiestan que los equipos y herramientas no son suficientemente adecuados para realizar su operaciones; mientras que un 21% consideran que si son los adecuados.

Pregunta No. 5

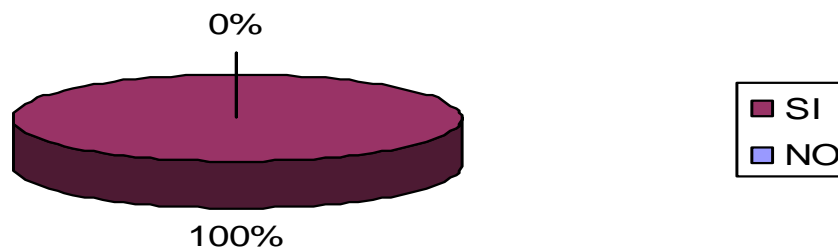
Le han definido a usted sus funciones y el proceso del trabajo.

Objetivo:

Conocer si los empleados le han definido las funciones y el proceso de su trabajo.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	19	100%
NO	-	-
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% del personal encuestado opinan que les han definido claramente las funciones y el proceso de trabajo.

Pregunta No. 6

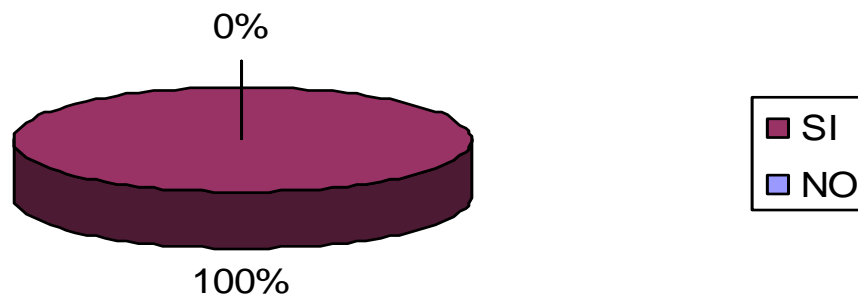
¿Existe una buena comunicación entre usted y sus jefes?

Objetivo:

Conocer si existe una buena comunicación entre empleados y sus superiores.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	19	100%
NO	-	-
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestó que existe una buena comunicación entre empleados y sus jefes.

Pregunta No. 7

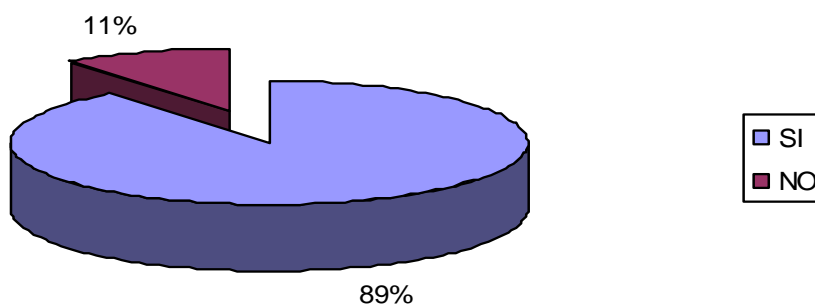
¿En alguna oportunidad ha recibido órdenes de diferentes jefes por lo cual ha sentido algún tipo de indecisión para cumplir dicha orden?

Objetivo:

Conocer si algún momento los empleados han recibido ordenes de diferentes jefes, en lo cual se han sentido indeciso para cumplir dicha orden.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	17	89%
NO	2	11%
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 89 % de los encuestados manifestó haber recibido órdenes de diferentes jefes y el 11% dice no haber recibido órdenes de ningún jefe.

Pregunta No. 8

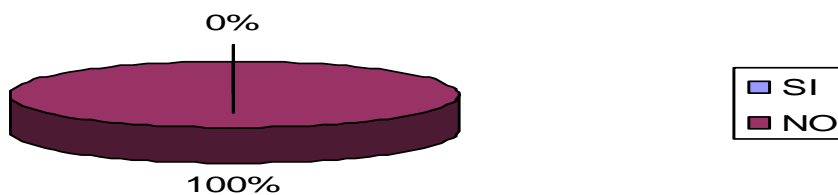
¿Sabe usted si la institución esta utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y el funcionamiento?

Objetivo:

Conocer si la alcaldía utiliza algún tipo de estrategia para un mejor funcionamiento.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	-	-
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestó desconocer las estrategias que aplica la alcaldía debido a que no cuenta con ningún tipo de estrategia. En el cual permita desarrollar las actividades y operaciones eficientemente y así lograr los resultados planificado de la organización.

Pregunta No. 9

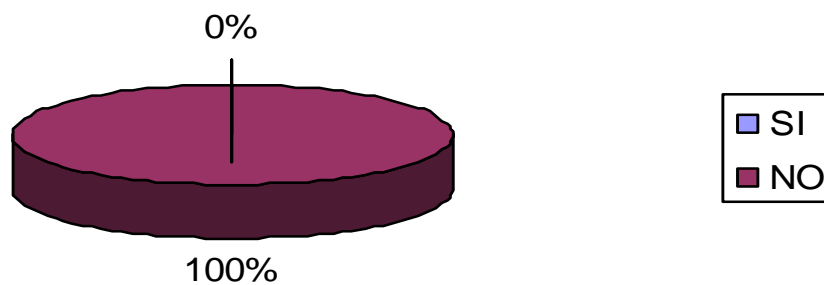
¿Existe algún manual que especifique las funciones de los empleados?

Objetivo:

Identificar si cuenta con manuales de funciones que especifique las tareas a realizar en dicha institución.

Tabulación

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	-	-
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestó no contar con manuales de funciones ya que por no contar con esa herramienta se les dificulta desarrollar sus funciones administrativas y operativas.

Pregunta No. 11

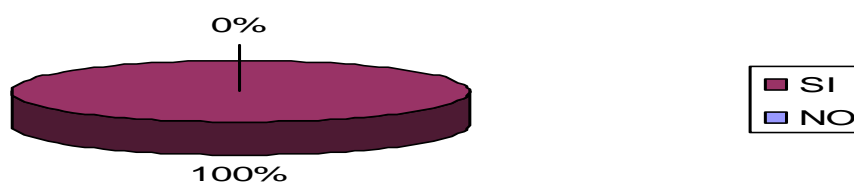
¿Considera que al contar con manuales de funciones se les facilitarían las tareas que desarrollan?

Objetivo:

Saber que opinan los funcionarios y empleados públicos de la existencia de un manual de funciones, si este favorece o no al desarrollo de sus actividades.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	19	100%
NO	-	-
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados esta de acuerdo que al brindarles un manual donde se especifiquen las funciones; este contribuiría a facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Pregunta No. 12

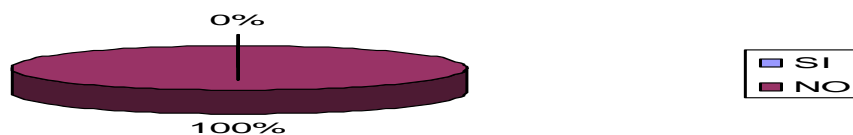
¿Sabe usted si dentro de la institución existen políticas sobre el manejo del personal?

Objetivo:

Conocer la aplicación de políticas que ayuden al control del personal.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	-	-
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifiestan desconocer las políticas sobre el manejo de personal; debido a que estas no son dadas a conocer al personal ocasionando que las actividades y operaciones no se realicen efectivamente.

Pregunta No. 13

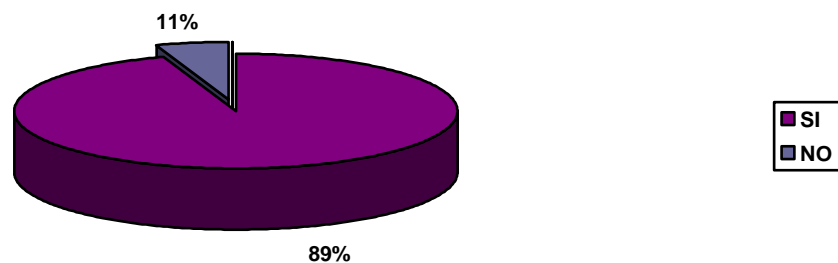
¿Recibe o realiza algún tipo de supervisión en el trabajo?

Objetivo:

Conocer la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad asignada se cumpla.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
SI	2	11%
NO	17	89%
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 11% de los encuestados respondió que si supervisan su trabajo; mientras que el 89% de la población encuestada manifiesta que no reciben ningún tipo de supervisión en sus actividades laborales.

Pregunta No. 14

¿Si su respuesta es afirmativa señale con que frecuencia se realiza?

Objetivo:

Determinar cada cuanto tiempo se realiza la supervisión en el trabajo.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	RESULTADO	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
Diariamente		
Semanalmente		
Quincenalmente		
Mensualmente		
Anualmente	2	11%
Respondieron que	17	89%
No		
Total	19	100%

**Interpretación:**

El 11% opino que supervisaban su trabajo mensualmente; que los demás encuestados respondieron que no reciben ningún tipo de supervisión.

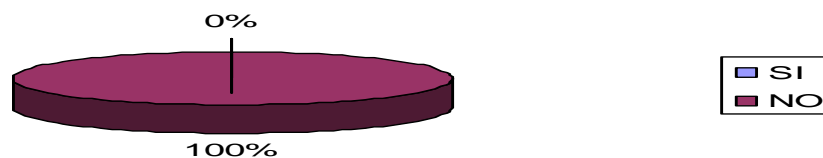
Pregunta No. 15

¿Cuenta la institución con algún programa de capacitación para sus empleados?

Objetivo: Conocer cuales son los programas de capacitación con que cuenta la alcaldía para brindárselos a los empleados.

Tabulación:

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	-	
NO	19	100%
TOTAL	19	100%

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestó que la alcaldía no cuenta con ningún programa de capacitación para los empleados.

Pregunta No. 17

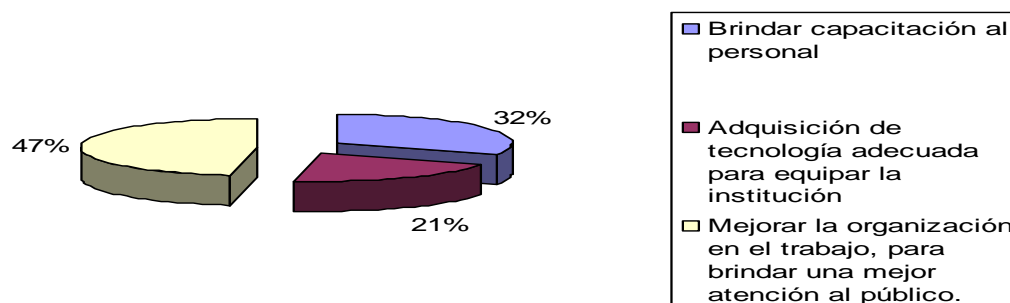
¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de la institución?

Objetivo:

Conocer las diferentes recomendaciones que hacen los empleados para ayudar a mejorar el funcionamiento de la institución.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	
	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA %
Brindar capacitación al personal	6	32%
Adquisición de tecnología adecuada para equipar la institución	4	21%
Mejorar la organización en el trabajo, para brindar una mejor atención al público	9	47%
Total	19	100%

**Interpretación:**

El 32% de la población encuestada recomienda brindar capacitación al personal; mientras que el 21% considera que

es necesario adquirir tecnología adecuada; el 47% coincide en que hay que mejorar la organización en el trabajo.

3.4 Descripción del diagnóstico de la planeación estratégica en el área de recursos humanos de la Alcaldía municipal de Polorós.

Con relación a la Misión y Visión de la Alcaldía, se determina que el personal no las identifica, debido a que estas no se encuentran escritas en ningún documento de la municipalidad, lo que significa que en la institución no existe una adecuada planeación estratégica a largo plazo.

En lo que respecta a la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Polorós se verifica que los empleados desconocen completamente la existencia de un organigrama que refleje los niveles de autoridad, responsabilidad y los niveles jerárquicos existentes en dicha institución.

La Maquinaria y Equipo con el que cuenta la Alcaldía Municipal de Polorós no es adecuada para las necesidades que la población presenta independientemente del servicio que se este solicitando, ya que este requiere de mucho tiempo para solventar la necesidad del usuario.

En la institución existe un adecuado canal de comunicación, en la cual se adapta a la situación laboral, dándose de forma verbal y escrita.

Con relación a las Estrategias, se determino que la institución no hace uso de estrategias de ningún tipo, por lo cual se les hace difícil desarrollar las actividades administrativas y operativas. No obstante se consideran las

estrategias como un medio para lograr los resultados planificados.

Actualmente la Alcaldía no cuenta con manuales de funciones que les permita desarrollar las actividades laborales y administrativas eficientemente, pues por no contar con manuales se les hace difícil desempeñar sus actividades y tareas, ya que no tienen muy claro sus funciones a realizar en dicha institución.

En lo que respecta al uso de políticas, se verifica que los empleados desconocen completamente el uso de políticas para el manejo de personal y las que guíen las actividades que la institución realiza, tales políticas no se dan a conocer a los empleados por ningún medio escrito o verbal.

Con relación a este aspecto los resultados evidencian que la Alcaldía no cuenta con ningún programa de capacitación para sus empleados, lo que conlleva a que las actividades no se realicen de manera eficiente.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. No existe una clara definición de la Misión, Visión y Políticas que faciliten la conducción de una forma eficiente en los procesos administrativos de la municipalidad.
2. La Alcaldía Municipal de Polorós no cuenta con un organigrama actualizado y funcional donde se reflejen claramente las unidades, líneas de autoridad y responsabilidad que debe poseer.
3. No existen estrategias definidas que contribuyan a lograr los objetivos planeados.
4. No poseen manuales definidos donde se detallen las funciones primarias y secundarias que debe ejercer cada uno de los empleados administrativos y operativos de la Alcaldía Municipal.
5. En la institución no existe una clara definición de las líneas de autoridad ya que muchas veces reciben ordenes de diferentes jefes, lo que ocasiona una duplicidad de funciones.
6. La Alcaldía Municipal de Polorós no cuenta con ningún programa de capacitación que ayude a mejorar la

eficiencia en las actividades administrativas y atención al público.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que la alcaldía defina claramente la Misión, Visión y políticas con las cuales se da a conocer, que actividades piensa desarrollar la institución y cual es la dirección que seguirá en el futuro, al mismo tiempo divulgarlas a todo el personal para que estos la conciban como su propia Misión y Visión, permitiendo de esta manera que la alcaldía funcione a un nivel mas alto en comparación a lo que considero posible en el pasado.
2. Diseñar un organigrama que presente claramente los niveles de jerarquía, líneas de autoridad y responsabilidad que debe de existir dentro de la alcaldía.
3. Es aconsejable que la alcaldía diseñe estrategias claras que permitan eficientizar la dirección municipal, especificando las acciones o pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
4. Elaborar manuales de funciones y descripción de puestos conforme a lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI)

5. Es recomendable que la alcaldía adopte el principio de Unidad de Mando, es decir que una persona debe tener solo un supervisor ante el cual será el responsable directo, lo que permitirá al empleado obedecer a su jefe inmediato y poder desarrollar sus operaciones eficientemente.

6. Se le recomienda a la alcaldía capacitar al personal administrativo y operativo para que se desarrollen eficientemente las actividades.

5. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLOROS.

5.1 PLAN ESTRATEGICO

5.1.1 MISION

La Alcaldía Municipal de Polorós como unidad política administrativa primaria, se encarga de regular, dirigir y controlar las actividades de su competencia, teniendo como finalidad primordial la prestación de servicios municipales para satisfacer las necesidades y deseos inmediatos de la población.

5.1.2 VISION

Contribuir al desarrollo Social, económico y cultural del Municipio de Polorós, proporcionando servicios municipales de calidad con transparencia y honestidad a los habitantes de nuestro municipio.

5.1.3 OBJETIVOS

GENERAL

- Satisfacer las necesidades y exigencias de la población del municipio de Polorós a través de los servicios públicos municipales.

ESPECIFICO

- Simplificar los procesos administrativos para la prestación de servicios.
- Brindar a los usuarios calidad, protintud, seguridad y eficiencia en la prestación de servicios públicos municipales

5.1.4 METAS

- Satisfacer en un 90% las necesidades y exigencias que el municipio demande en cuanto a servicios públicos se refiere.
- Maximizar los recursos con que cuenta la institución para lograr la satisfacción del usuario en un 90%.
- Mejorar en un 90% la calidad de los servicios públicos municipales, en un periodo máximo de 6 meses.
- Minimizar el tiempo del servicio requerido para la atención del usuario.

5.1.5 ESTRATEGIAS

- Utilizar las herramientas técnico-administrativo que permitan a la municipalidad brindar servicios municipales de calidad.
- Adquisición de tecnología apropiada que le permite al personal realizar sus funciones eficientemente.
- Fomentar la participación ciudadana de manera se involucre y participe en la manifestación de necesidades y en la solución de problemas que afronta la comunidad.

5.1.6 POLITICAS

- Recurrir a instituciones gubernamentales y no gubernamentales encargadas de proporcionar asesoría técnico-administrativa.
- Contratar al personal idóneo que permita a la municipalidad brindar sus servicios eficientemente.

- Capacitar al personal actual por lo menos dos veces al año y que al personal nuevo se le capacite al menos quince días antes desempeñar su cargo.

- Realizar reuniones por lo menos una vez al mes (ordinarias); o cuando sea necesario (extraordinario) con los empleados y concejo municipal para revisar el trabajo realizado y comunicar nuevas acciones.

- Colocar en sitios estratégicos, la misión y visión de la Alcaldía de manera que pueda ser observada y leída por los miembros de la institución.

5.1.7 Beneficios Esperados

los beneficios que se lograran al implementar el presente plan, estarán reflejados a través del cumplimiento de tres exigencias fundamentales:

- a) Ágiles.
- b) Secuenciales.
- c) Integrales.

La primera exigencia se refiere a mejorar la capacidad para enfrentar los aumentos crecientes de los demandantes de servicio.

La segunda exigencia se refiere a llevar un ordenamiento lógico en el desarrollo del proceso; y la tercera exigencia se refiere a que se debe cumplir con las operaciones bajo el entorno de una misma unidad de trabajo.

5.2 ORGANIZACIÓN

5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Es importante que el organigrama propuesto a la Alcaldía Municipal de Polorós, esta estructurado y actualizado acorde a las necesidades reales de la Alcaldía, en la cual se definen con claridad los diferentes niveles existentes para prestar un mejor servicio a la comunidad y a la vez aprovechar de las mejor manera posible el recurso humano.

Tipo de Organigrama propuesto:

El organigrama propuesto es de tipo vertical, donde cada puesto subordinado se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad de cada cuadro del segundo nivel, se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Unidad de Dirección

Es el nivel de decisión en la Alcaldía, encargada de ejecutar los diferentes planes, programas y proyectos en la municipalidad. Este se encuentra conformado por el consejo municipal y Alcalde Municipal.

Unidad de Asesoría

La conforman la sindicatura, las comisiones municipales, y cualquier otra que tenga como función principal aconsejar o asesorar a los niveles de dirección en la municipalidad.

Unidad de Apoyo

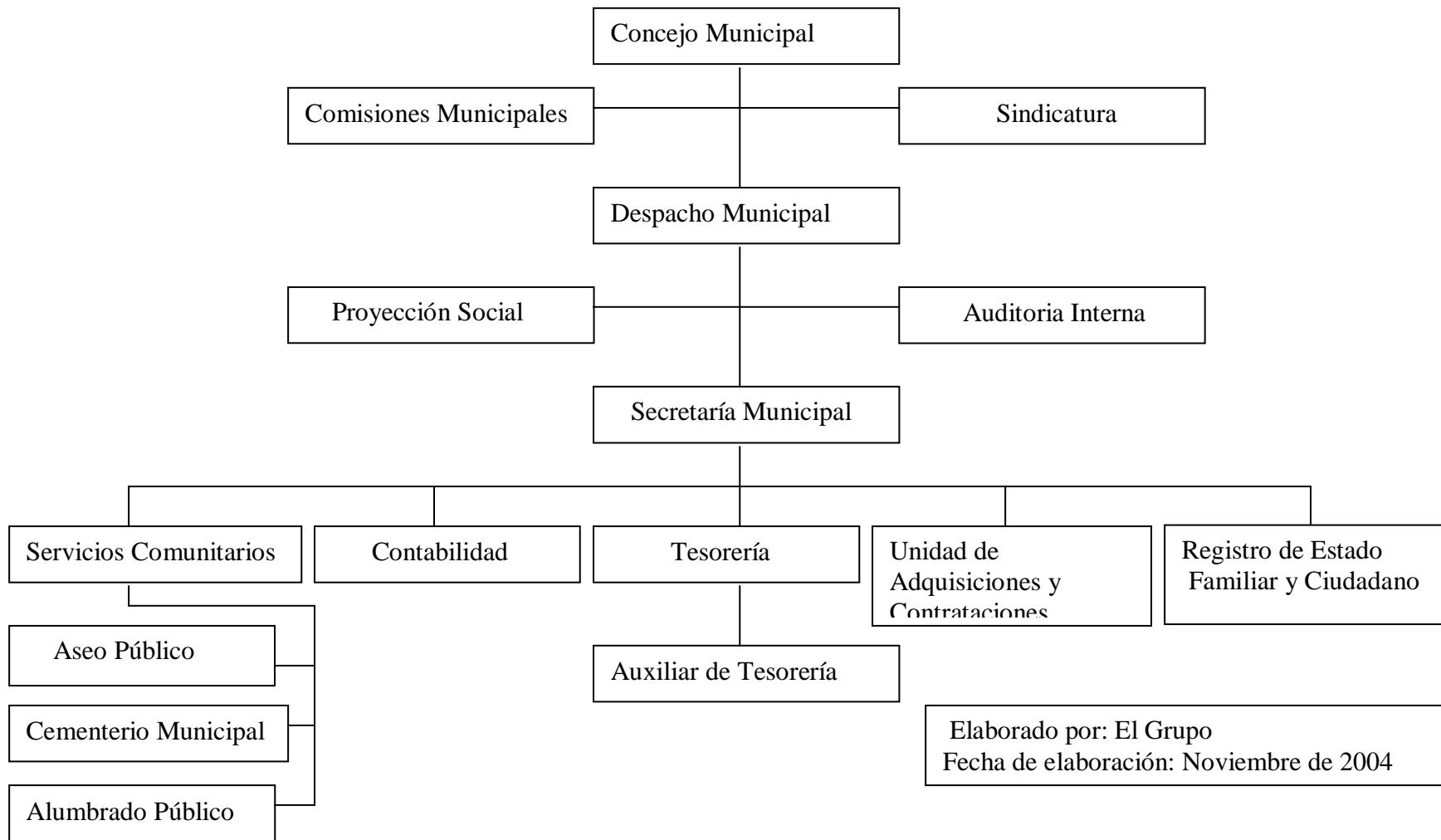
Su función principal es de unidades asesora ya que cuenta actividades complementarias en lo referente a procedimientos internos, de servicio y ayuda material. Reforzando las diferentes unidades, apoyándolas para que cumplan sus funciones.

Está conformada por la Secretaría municipal, auditoría interna y proyección social.

Nivel Operativo

A este nivel le corresponde la ejecución de las operaciones y funciones de la Alcaldía que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos en los diferentes planes municipales. Se encuentran conformado por los siguientes departamentos: Servicios Comunitarios, Departamento de Contabilidad, Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucionales y registro del estado familiar.

5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE POLORÖS



5.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

La propuesta que se plantea a la Alcaldía Municipal de Polorós presenta una serie de actividades a desarrollar para que el Plan estratégico para el área de recursos humanos sea de gran ayuda a la institución.

En su contenido el Plan de Implementación muestra los objetivos, actividades a realizar, recursos y su respectivo presupuesto.

Objetivos.

- proporcionar los lineamientos necesarios para la puesta en marcha del Plan estratégico para el área de recursos humanos para la Alcaldía Municipal de Polorós.
- Establecer las actividades a realizar para la implementación del Plan Estratégico.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del Plan Estratégico.

Actividades.

- Presentar propuesta del Plan estratégico para el área de recursos humanos al Concejo Municipal.
- Estudiar y revisar la propuesta del Plan estratégico para el área de recursos humanos.
- Obtener la aprobación por parte del Concejo Municipal.
- Poner en marcha el Plan Estratégico en forma gradual.
- Proporcionar el documento a cada uno de los jefes de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Polorós.
- Impartir charlas en donde se proporcione una previa capacitación a todo el personal a cerca de la implementación del plan estratégico.

Recursos .

El recurso humano está constituido por el Alcalde, Concejo Municipal, los jefes de las unidades administrativas y demás personal que conforman la estructura organizativa.

Recursos Materiales .

Dentro de los recursos a considerar se plantea la reproducción del documento del PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, al igual que la papelería a utilizar para elaborar los reportes, informes y comunicados así como para la adquisición de equipo de oficina.

Recursos .

La implementación del Plan Estratégico propuesto no debe incurrir en costos muy elevados, dado la limitación de recursos financieros en la Alcaldía Municipal de Polorós, sin embargo; son imprescindibles algunos gastos para la puesta en marcha del Diseño dentro de los cuales se incluyen los costos de los materiales, suministros, costos de reproducción del documento y costo de la capacitación. Se detalla a continuación un presupuesto que refleja la utilización de recursos financieros para poner en marcha el plan.

5.4 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA
EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Descripción	Costo (en dólares)
Reproducción del Documento	\$ 40
Materiales del Documento	\$ 10
Capacitación	\$ 200
Total de Gastos	\$ 250

Seguimiento y Control.

El seguimiento y control se realizará a través de la supervisión por parte de los jefes de los diferentes departamentos de la Alcaldía con el objeto de asegurarse de que el plan de implementación esté cumpliendo con las expectativas y objetivos de la institución. Con dicho seguimiento que se le de al plan permitirá conocer si se están generando cambios sustanciales en el desempeño de las funciones de los empleados.

5.5 Manual de Descripción de Puestos

- Guía técnica para la elaboración del manual de descripción de puestos de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Introducción.

La presente guía técnica para la elaboración del manual de descripción de puestos se ha elaborado con el objetivo de proporcionar a la Alcaldía Municipal de Polorós un documento actualizado que muestre en forma clara y detallada las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos que conforman a la municipalidad.

Objetivos del Manual.

- Definir de manera específica todas y cada una de las funciones y actividades en las diferentes departamentos y unidades de la municipalidad.
- Establecer las líneas de autoridad para definir el Jefe inmediato de los departamentos y unidades de la municipalidad.
- Especificar el nivel de educación o conocimiento que debe tener cada empleado de la municipalidad para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Instrucciones del uso del manual.

La guía técnica para elaborar el manual de descripción de puesto deberá contener:

- Un encabezado donde llevará: el nombre de la alcaldía y el nombre del manual.
- Un cuerpo que llevará: el título del puesto, el jefe inmediato, la descripción general, la descripción del puesto y los requisitos del puesto.

A continuación se presenta el esquema propuesto del manual de puestos de la Alcaldía Municipal de Polorós.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Concejo Municipal

Nombre del Puesto: Concejal

Dependencia Jerárquica: Comisiones, Sindicatura, Secretaria Municipal y Despacho Municipal

Funciones de la Unidad:

- Participar Activamente en todos los eventos, cabildos abiertos y otros proyectos que sean de desarrollo para el municipio.
- Asistir a sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo municipal.
- Involucrarse activamente en las comisiones de trabajo designadas por el concejo municipal.
- Actuar positivamente en los diferentes asuntos que trata el concejo municipal.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de Acuerdos, ordenanzas, reglamentos, etc. Promoviendo e impulsando servicios públicos, económicos,

eficientes y eficaces.

Tareas del Puesto

- Participar activamente en la elaboración y evaluación de planes municipales.
- Estudiar y analizar los informes financieros y administrativos presentados por el despacho y retroalimentar la gestión municipal.
- Asumir y controlar cualquier otra tarea inherente a su puesto
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local.
- Realizar las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma económica y eficiente.

Requisitos del Puesto.

- Conocimiento de la problemática local de la municipalidad.
- Cumplir con los Art. 26 y 53 del código municipal.
- Según el Art. 26 dice: que para ser miembro de un concejo se requieren como únicos requisitos los siguientes:
 - a) Ser salvadoreño por nacimiento o naturalización
 - b) Ser del estado Seglar
 - c) Ser originario o tener por lo menos un año de ser vecino del municipio respectivo a la fecha de inscripción como candidato para la elección correspondiente.
 - d) Haber cumplido veintiún años de edad.
 - e) Ser de moralidad notoria.
 - F) saber leer y escribir.
 - g) estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano según el Art.53 dice: que corresponde a los regidores o concejales:
 - 1.- Concurrir con voz y voto a las sesiones del concejo.

* Alcaldía Municipal de Polorós.

* Manual de descripción de Puestos.

2.- Integrar y desempeñar las comisiones para las que fueron designados, actuando en las mismas con la mayor eficiencia y prontitud y dando cuenta de su contenido en cada sesión o cuando para ello fueren requeridos.

Las demás que les correspondan por ley, ordenanzas o reglamentos.

Nombre de la Unidad: Comisiones Municipales.

Nombre del Puesto: Comisión (Financiera, Proyectos, Servicios)

Dependencia Jerárquica: Concejo municipal.

Unidades Bajo su Mando: Ninguno

Funciones de la Unidad:

- Ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local.
- Legislar aspectos de interés local a través de acuerdos, ordenanzas y reglamentos que permiten mayor desarrollo al municipio.
- Dar seguimiento a las actividades y metas establecidas en el plan de trabajo de cada área definida, colaborando en su ejecución para lograr el mayor impacto posible.

Tareas del Puesto

- Regular la prestación de servicios municipales para que sean eficiente.
- Mantener permanentemente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución de proyectos sociales.

Requisitos del puesto:

-Cumplir con los requisitos establecidos en el Art. 30 del código municipal.

Según este artículo dice: que son facultades del consejo:

1. Nombrar de fuera de su seno al secretario municipal.
2. Nombrar al tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la administración municipal, de una terna propuesta por el alcalde en cada caso.

Manual de Descripción de Puestos.

3. Aprobar los contratos administrativos y de interés local cuya celebración convenga al municipio.

4- Elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos del municipio.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Sindicatura

Nombre del Puesto: Sindico Municipal

Dependencia Jerárquica: Concejo Municipal

Unidades bajo su mando: Ninguna

Funciones de la Unidad:

- Representar Judicialmente y extrajudicialmente, a las municipalidades de conformidad a las instrucciones recibidas por el concejo.
- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones y transacciones municipales.

Tareas del Puesto:

- -Examinar sistemáticamente las cuentas municipales proponiendo al concejo todas aquellas medidas tendientes a evitar gastos ilegales.
- -Emitir dictamen razonable y oportuno de todos aquellos asuntos municipales.
- Vigilar permanentemente que las actas municipales se apeguen a lo que estipula el código municipal.
- Verificar que los contratos que se celebren en la municipalidad se ajuste a lo que en materia legal se ha establecido.
- Firmar los principales estados financieros que genere la contabilidad municipal.
- Emitir opinión sobre los diferentes aspectos relacionados con la gestión Financiera Municipal.
- Negociar con terceros los asuntos legales previa autorización y mandato del concejo municipal.

Requisitos del puesto:

- Abogado o egresado de conformidad al art. 52: que dice que el síndico de preferencia deberá ser abogado y podrá ser remunerado con sueldos o dietas a criterio del consejo.

conocimientos sobre leyes municipales, ley de la corte e cuenta de la Republica de El Salvador.

- Poseer discreción, ética, habilidad para elaborar informes y emitir opiniones basadas en las leyes.

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Despacho Municipal

Nombre del Puesto: Alcalde Municipal

Dependencia Jerárquica: Concejo municipal

Unidades bajo su mando: Secretaría Municipal.

Funciones de la Unidad:

- Planificar, organizar, dirigir, y controlar cada una de las actividades municipales.
- -Ejercer funciones de gobierno local y administración municipal.
- -Someter a consideración del concejo los planes de trabajo y de desarrollo.
- -Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas y acuerdos emitidos por el concejo.

Tareas del Puesto:

- Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias que celebre el concejo.
- Realizar gestiones oportunas para lograr obtener asistencia financiera y técnica.
- Supervisar oportuna y adecuadamente la ejecución de proyectos.
- Celebrar matrimonios.

Requisitos del puesto:

- Conocimientos de la problemática municipal.
- Que tenga cualidades de líder con iniciativa, creatividad y buenas relaciones humanas.
- Cumplir con los requisitos que establece el art. 26 y 48 del código municipal.
- Según el art. 26 dice que: para ser miembro de un concejo se requieren como Únicos requisitos los siguientes:

a) Se salvadoreño por nacimiento o naturalización

- b) Ser del estado Seglar
- c) Haber cumplido veintiún años de edad.
- d) saber leer y escribir.

Según el art. 48 dice que: corresponde al alcalde.,

- 1) Presidir las sesiones del concejo y representarlo legalmente.
- 2) Convocar por si, o a petición del síndico, o de concejales por lo menos a sesión extraordinaria del concejo.
- 3) Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el concejo.

Manual de Descripción de puestos

- * **Alcaldía Municipal de Polorós.**
- * **Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Auditoria Interna

Nombre del Puesto: Auditor Interno

Dependencia Jerárquica: Alcalde Municipal

Unidades bajo su Mando: Despacho Municipal

Funciones de la Unidad:

- Elaborar el plan anual de trabajo de la auditoria Interna y presentarlo al concejo municipal.
- Realizar auditorias operativas y financieras de la gestión municipal.

Tareas del Puesto:

- Revisar que los componentes contables de ingresos y egresos estén respaldados con la documentación debidamente legalizada.
- Revisar y analizar los controles municipales actuales y determinar si estos; están siendo aplicadas adecuadamente.
- Practicar periódicamente arqueo de caja, valores y especies fiscales de conformidad al programa de auditoria.
- Elaborar los informes de auditoria y presentarlos al concejo municipal y a la corte de cuentas de la republica de El Salvador.

Requisitos del puesto:

- Licenciado en contaduría publica.
- Conocimientos básicos de computación.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Secretaría Municipal

Nombre del Puesto: Secretaria (o)

Dependencia Jerárquica: Concejo Municipal

Unidades bajo su Mando: Servicios comunitarios, Unidad de contabilidad, UACI, Registro del estado familiar.

Funciones de la Unidad:

- Planificar y organizar todos los aspectos que conciernen a la municipalidad.
- Brindar asesoría al concejo municipal y al alcalde en lo relacionado a las leyes municipales, acuerdos, ordenanzas y reglamentos.
- Llevar organizada toda la correspondencia recibida y enviada por el concejo municipal.
- Verificar que a los ciudadanos se les brinde una atención efectiva.

Tareas del Puesto:

- Presentarse a las reuniones del concejo para elaborar oportunamente las actas de todos los asuntos tratados.
- Comunicar oportunamente a los concejales las convocatorias a las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Llevar organizado y debidamente actualizado el archivo de expedientes y documentos del concejo.
- asistir al concejo municipal y alcalde en lo relativo a la recepción, tramite y despacho de correspondencia
- Auxiliar a las comisiones del concejo municipal.

- Hacerse cargo de la administración del personal de la municipalidad.
- Asumir cualquier tarea inherente al cargo y que sea solicitado por el jefe inmediato.

Requisitos del puesto.

- Título de bachiller como mínimo.
- Poseer buenas relaciones interpersonales, excelente redacción y ortografía.
- Conocimientos básicos de computación.

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Proyección social

Nombre del Puesto: Jefe de Proyección Social

Dependencia Jerárquica: Alcalde Municipal

Unidades bajo su Mando: Ninguna

Funciones de la Unidad:

- Promover, Supervisar y ejecutar proyectos de beneficio social y económico a la comunidad.

Tareas del Puesto:

- Organizar a la comunidad.
- Formar Comités de proyectos.
- Proporcionar asistencia técnica y legal a la comunidad.
- Efectuar y supervisar los proyectos.
- Organizar el trabajo con los promotores sociales.
- Apoyar al alcalde.
- Colaborar con los concejales.

Requisitos del puesto:

- Egresado en trabajo social
- Investigación y desarrollo Social.
- Promoción y desarrollo Municipal.
- Elaboración y ejecución de proyectos.

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad Servicios comunitarios.

Nombre del Puesto: Jefe de servicios Comunitarios

Dependencia Jerárquica: Despacho Municipal

Unidades bajo su Mando: Aseo público, cementerio Municipal, alumbrado público.

Funciones de la Unidad:

- Planificación, coordinación, dirección y control de las actividades del servicio comunitario.
- Revisar los informes de los subordinados.
- Controlar que los equipos de transporte se encuentren en perfecto estado de funcionamiento, asegurando su uso eficiente.
- Organizar todas las actividades a desarrollarse en la unidad y en las secciones bajo su dependencia.
- Verificar que los servicios públicos sean proporcionados en la forma, cantidad y calidad programada.

Tareas del Puesto:

- supervisar que el encargado de el cementerio mantenga en condiciones adecuadas dicho lugar.
- Asegurar que todos los servicios municipales sean brindados con eficiencia.
- Mantener en buenas condiciones el equipo utilizado para la prestación del servicio de recolección de basura.
- Asumir cualquier otra tarea que sea asignada por el jefe inmediato.

Requisitos del puesto:

- Bachiller, preferiblemente con estudios de tercer año en administración de empresas.
- Manejo de programas de computación.
- Capacidad para la toma de decisiones.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Sección: Aseo Público

Nombre del Puesto: Motorista del tren de aseo.

Dependencia Jerárquica: Servicios Municipales

Unidades bajo su Mando: Ninguna

Funciones de la Sección:

- Asegurar la prestación oportuna de la limpieza, recolección y tratamiento adecuado de los desechos sólidos (Basura).
- Organizar las rutas y horarios que deben cubrir y cumplir el personal, para la prestación de los servicios municipales.
- Informar a quien corresponda sobre la apertura de nuevas rutas.
- Brindar el servicio de aseo en la zona programada y presentar los reportes o informes establecidos para tal fin.

Tareas del Puesto:

- Conducir la unidad recolectora de basura
- Llevar el control de mantenimiento de la unidad recolectora.
- Reportar al jefe los daños o fallos de cualquier naturaleza en la unidad de transporte.
- Colaborar en otras tareas que le sea encomendadas por el jefe de servicios municipales.

Requisitos del puesto:

- Educación básica (Noveno grado)
- Poseer licencia pesada

- Disciplinado.
- Que conozca el reglamento general de transito.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Sección: Aseo Público

Nombre del Puesto: Recolector de Basura

Dependencia Jerárquica: Servicios Municipales

Unidades bajo su Mando: Ninguna

Tareas del Puesto:

- Recolectar la Basura domiciliar
- Dar Mantenimiento a la unidad recolectora
- Colaborar con otras tareas que le sea asignadas por el jefe de servicios municipales.

Requisitos del puesto:

- Educación Básica
- Amable y Educado

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.***** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Sección: Cementerio Municipal

Nombre del Puesto: Encargado del Cementerio

Dependencia Jerárquica: Servicios Municipales

Unidades bajo su Mando: Ninguna

Funciones de la Sección:

- Mantener y Velar porque el cementerio se mantenga limpio, ordenado, con inventario de puestos vacantes, llevando un registro actualizado.
- Llevar control de materiales y herramientas utilizadas en la sección, y velar que se les de un uso adecuado.
- Elaborar informes donde se detalle las fosas ocupadas y disponibles en las diferentes secciones del cementerio.

Tareas del Puesto:

- Mantener actualizado el mapa y listado de las diferentes secciones.
- Asignar los puestos vacantes
- Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo
- Llevar registros en libros de las fosas ocupadas, estableciendo si han sido adquiridas a perpetuidad o con posibilidad de refrenda.

Requisitos del puesto:

- Educación Básica.
- Amable y Cortes.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Sección: Alumbrado Publico

Nombre del Puesto: Electricista

Dependencia Jerárquica: Servicios Municipales

Unidades bajo su Mando: Ninguna

Funciones de la Sección:

- Coordinar y vigilar que las calles, avenidas y parque cuente con el servicio de alumbrado publico necesario.
- Mantener actualizado el inventario de herramientas y equipo de trabajo.
- Elaboración de informes semanales al jefe de la unidad de servicios municipales.

Tareas del Puesto:

- Inspeccionar que el alumbrado publico no sea deficiente
- Colaborar en otras tareas que le sean encomendadas por su jefe.
- Reparar lámparas de calles, parques y plazas.

Requisitos del puesto:

- Electricista autorizado.
- Honrado, Amable y Cortes.
- Experiencia mínima un año.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.***** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Contabilidad

Nombre del Puesto: Contador.

Dependencia Jerárquica: Concejo Municipal.

Unidades bajo su Mando: Ninguna.

Funciones de la Unidad:

- Dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la municipalidad.
- Llevar los registros contables de forma correcta.
- Autorizar las planillas de salarios de los empleados.
- Coordinar las operaciones de cobro, recuperación de mora y cuentas corrientes.
- Analizar, revisar y autorizar las diferentes partidas de ingresos, egresos y de diario que se generan en la contabilidad.
- Proporcionar información y atender las recomendaciones de auditoria externa y corte de cuentas de la república.

Tareas del Puesto:

- Extender solvencia de impuesto.
- Mostrar mensualmente al secretario el resumen de ingresos y egresos.
- Verificar los impuestos municipales.
- Mantener al día los libros contables de ingresos y egresos.
- Elaborar las partidas contables correspondientes a las operaciones financieras.
- Elaborar liquidación anual de presupuesto municipal.

- Dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema contable de la municipalidad.
- Preparar los informes financieros y presupuestarios, mensuales relacionados con los ingresos y gastos de la municipalidad que deben ser trasladados al concejo municipal.
- Realizar otras tareas inherentes al cargo y que sea encomendada por el jefe inmediato.

Requisitos del puesto:

- Estudiante o egresado de contaduría pública.
- Conocimientos básicos de computación.
- Manejo de paquetes contables.
- Dos años de experiencia en puestos similares.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Tesorería

Nombre del Puesto: Tesorero (a).

Dependencia Jerárquica: Despacho Municipal

Unidades bajo su Mando: Auxiliar de tesorería.

Funciones de la Unidad:

- Llevar a cabo la recaudación de los tributos y otros ingresos municipales
- Efectuar todas las erogaciones municipales de conformidad al marco legal
- Elaboración del informe FODES trimestralmente y entregarlo 15 días después

Tareas del Puesto:

- Efectuar el pago de salarios al personal y cancelar los compromisos adquiridos por la municipalidad
- Mantener el registro autorizado de firmas para el manejo de cuentas
- Preparar los informes diarios y periódicos sobre las disposiciones y compromisos a cargo de la municipalidad.
- Autorizar y firmar todos los documentos de acuerdo a la ley.
- Elaborar el informe FODES para ser presentado al ISDEM dos semanas después de finalizado el trimestre, para que consecuentemente entregar la información al Ministerio de Hacienda.
- Programar, coordinar y supervisar la percepción, custodia, concentración y erogación de fondos municipales.

- Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y concentrarlos oportunamente en las cuentas bancarias respectivas.
- Efectuar las remesas de los fondos recaudados a más tardar el día siguiente hábil a su percepción.
- Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo y que le sea encomendado por su jefe inmediato.

Requisitos del puesto:

- Bachiller técnico vocacional opción Contador.
- Conocimientos básicos de computación.
- Confiabilidad y honradez.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Tesorería.

Nombre del Puesto: Auxiliar de Tesorería.

Dependencia Jerárquica: Tesorería.

Unidades bajo su Mando: Ninguna.

Tareas del Puesto:

- Presentar resúmenes de ingresos y egresos.
- Calcular los impuestos municipales.
- Elaborar reportes cuando lo soliciten sus superiores.
- Ordenar y trasladar diariamente a contabilidad la documentación de respaldo de las operaciones tanto de ingresos como de egresos.
- Efectuar los registros de entrada y salida de caja.
- Verificar que los pagos que se van a cancelar lleven todos los requisitos legales.

Requisitos del puesto:

- Bachiller técnico Vocacional Opción Contaduría.
- Habilidad para elaborar reportes financieros.
- Confidencialidad y honradez.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: UACI.

Nombre del Puesto: Jefe de la UACI.

Dependencia Jerárquica: Concejo Municipal.

Unidades bajo su Mando: Ninguno.

Funciones de la Unidad :

- Planificar, Coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la adquisición y compras de suministros de la alcaldía.
- Administrar con eficiencia las diferentes operaciones relacionadas con las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de acuerdo al plan anual.
- Asegurar los fondos en las diferentes partidas presupuestarias antes de realizar las licitaciones o concursos.

Tareas del Puesto:

- Gestionar las cotizaciones cuando se realizan las compras.
- Elaborar solicitudes de cotización.
- Elaborar Cuadros comparativos de cotizaciones.
- Crear formularios para llevar el control de inventarios
- Presentar reportes mensuales.
- Mantener actualizada la información.
- Verificar la asignación de presupuestos.
- Colaborar con el departamento de administración y finanzas.
- Verificar las disponibilidades presupuestarias para

adquisiciones y contrataciones autorizadas.

- Publicación de carteles de licitación o concursos en los diferentes medios (periódicos).
- Presentar al concejo a los ganadores de la licitación en su orden de elección.
- Notificar al ganador designado por el concejo municipal.

Requisitos del puesto.

- De preferencia profesional en el área de ingeniería civil o arquitectura.
- Conocimiento sobre la ley de adquisiciones y contrataciones y su reglamento.
- Conocimientos básicos de computación.

Manual de Descripción de puestos

*** Alcaldía Municipal de Polorós.**

*** Manual de descripción de Puestos.**

Nombre de la Unidad: Registro del Estado Familiar y ciudadano.

Nombre del Puesto: Jefe del registro del Estado Familiar y ciudadano.

Dependencia Jerárquica: Despacho Municipal

Unidades bajo su Mando: Ninguna

Funciones de la Unidad:

- Garantizar la legalidad de los asentamientos, matrimonios y defunciones.
- Informar periódicamente de todo lo que acontece a la Dirección General de Estadística y Censos.
- Colaborar con las diferentes autoridades que solicitan información.

Tareas del Puesto:

- Presentar reportes mensuales.
- Mantener actualizada la información.
- Elaborar Cartas de Ventas.
- Presentar reportes cuando lo soliciten sus superiores.
- Elaborar, registrar, y emitir todos y cada uno de los documentos que otorga la municipalidad.
- Actualizar los libros de registros.
- Elaborar partidas de nacimiento, solicitudes.
- Elaborar Actas de matrimonio, defunción y divorcios.

Requisitos del puesto:

- Bachiller de preferencia estudiante de tercer año de la carrera de Ciencias Jurídicas.

- Conocimientos básicos de computación.
- Conocimiento amplio de la legislación civil y familiar.

GLOSARIO.**Autonomía:**

Potestad que dentro del Estado pueden gozar municipios, provincias, regiones u otras de sus entidades, mediante normas y órganos de gobierno propios.

Autoridad:

Carácter o representación de una persona por su empleo, merito o nacimiento.

Comunidad:

Junta o congregación de personas que viven unidas y bajo ciertas reglas; como los conventos.

Desarrollo:

Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

Descentralización:

Cuando las funciones del Estado son cumplidas por organismos con competencia limitada regionalmente.

Doctrina:

Conjunto de opiniones de una escuela literaria, jurídica o filosófica, o de una determinada religión.

Eficaz:

Que logra hacer efectivo un propósito.

Eficiencia:

Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

Entorno:

Ambiente, lo que rodea a alguien o algo.

Estado Seglar:

No ser sacerdote o pastor de un culto religioso.

Etimología:

Origen de las palabras, razón de su existencia, de su significación y de su forma.

Gestionar:

Hacer diligencias para lograr un negocio o fin.

Herramienta:

Cualquier instrumento empleado, manualmente o por medio de máquinas accionadoras en trabajos artesanales o industriales.

Modelo:

Ejemplar o forma que se sigue en la ejecución de una obra o en otra cosa.

Plan:

Extracto o escrito en que sumariamente se apunta una cosa.

Proceso:

Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Proyecto:

Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura, ingeniería. Etc.

Transformar:

Todo cambio notable o conversión de algo en cosa distinta.

BIBLIOGRAFIA

- koontz, Harold "Administración" 6° edición, Editorial McGrawHill, México, 1998.
- García Quijano, Flor y Otros. "Aplicación estratégica en la pequeña empresa" Universidad de El Salvador, 1992.
- Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de empresas" 8° edición, Editorial McGrawHill, México 1993.
- Thompson, Arthur y otros. "Dirección y administración estratégica" 10° edición, Editorial McGrawHill, México 1998.
- Fred R. David. "La gerencia estratégica", Editorial Legis, Colombia, 1992. Pág. 3.
- La constitución de la República de El Salvador.
- El código municipal.
- Ley orgánica de administración financiera de estado (A.F.I).
- www.google.com



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

TEMA: PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDIA DE POLOROS

OBJETIVO: Obtener información sobre los procesos y funcionamientos de la administración municipal actual.

INDICACION: Estimado empleado o funcionario, solicitamos su valiosa colaboración contestando las siguientes preguntas, marcando con una **x** la respuesta que considere conveniente y a las preguntas abiertas, conteste lo más objetivamente posible.

DATOS GENERALES:

Cargo que Ocupa: _____

Cargo de su Jefe Inmediato: _____

Tiempo de desempeño: _____

Nivel de educación: _____

1) Sabe usted cual es la función principal de la Alcaldía Municipal de Poloros:

Si _____ No _____

2) Si su respuesta es afirmativa, describa brevemente:

3) ¿Cuenta la Institución con algún tipo de Estructura Organizativa?

Si _____ No _____

4) ¿Considera usted que las herramientas y equipo que le proporciona la Institución son los adecuados?

Si _____ No _____

5) ¿Le han definido a usted sus funciones y el proceso del trabajo?

Si _____ No _____

6) ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus jefes?

Si _____ No _____

7) ¿En alguna oportunidad ha recibido órdenes de diferentes jefes, por lo cual ha sentido algún tipo de indecisión para cumplir dicha orden?

Si _____ No _____

8) ¿Sabe usted si la Institución está utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y el funcionamiento?

Si _____ No _____

9) ¿Existe algún manual que especifique las funciones de los empleados?

Si _____ No _____

10) ¿Si su respuesta es afirmativa, mencione que tipo de manual es?

11) ¿Considera que al contar con un manual de funciones se le facilitarían las tareas que desarrolla?

Si _____ No _____

12) ¿Sabe usted si dentro de la Institución existen políticas sobre el manejo de personal?

Si _____ No _____

13) ¿Recibe o realiza algún tipo de supervisión en el trabajo?

Si _____ No _____

14) ¿Si su respuesta es afirmativa señale con que frecuencia se realiza?

Diariamente _____

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

Mensual _____

15) ¿Cuenta la Institución con algún programa de capacitación para sus empleados?

Si _____ No _____

16) ¿Si su respuesta es positiva mencione con que frecuencia se proporciona?

Mensual _____

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

17) ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de la Institución?

SISTEMA DE HIPOTESIS.

- **Hipótesis General.**

El diseño de un plan estratégico contribuirá a incrementar la eficiencia de los funcionarios y empleados públicos de la alcaldía municipal de Polorós.

- **Hipótesis Específicas.**

La estructura organizativa nos orientara a brindar un mejor servicio a la población.

Los manuales determinaran las funciones asignadas a cada uno de los empleados municipales con el fin de mejorar su rendimiento.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
El diseño de un plan estratégico contribuirá a incrementar la eficiencia de los funcionarios y empleados públicos de la alcaldía municipal de Polorós.	Planeación Estratégica	-Misión y Visión -Objetivos y Metas -Estrategias -Políticas
	Recursos Humanos	-Capacitación -Seguimiento y control
HIPOTESIS ESPECIFICAS	Variables	Indicadores
La estructura organizativa nos orientara a brindar un mejor servicio a la población.	Estructura organizativa	-Organigrama
	Servicio	-Estrategias de servicio -Estrategias operativas
Los manuales determinaran las funciones asignadas a cada uno de los empleados municipales con el fin de mejorar su rendimiento.	Manuales	-Manual de organización -Manual de descripción de puestos
	Rendimiento	-Productividad -Control interno