

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA**

**ANGELA MARÍA JOSA BUSTAMANTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
VICERRECTORA DE POSGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA – XIII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA**

**ANGELA MARÍA JOSA BUSTAMANTE**

**Trabajo de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista de Alta Gerencia**

**Asesor:**

**Carlos Arturo Ramírez Gómez  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
VICERRECTORA DE POSGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA – XIII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

San Juan de Pasto, 26 de septiembre 2011

**Es hoy la oportunidad de agradecer a Dios por ser mi esperanza y mi fe para superar situaciones inesperadas en la vida dándome la oportunidad de continuar y aprender de ellas.**

**A mis padres por su sabiduría en sus consejos, ser la luz en mi camino y apoyarme en los momentos más difíciles**

**A mis abuelos paternos por ser mis guías desde el cielo y a mis abuelos maternos que con sus palabras me dieron su voz de aliento y apoyo**

**A mis abuelos Gonzalo y Mariela quien se ha convertido en mi familia adoptiva y me han acompañado en cada momento de mi vida**

**A la Familia Benavides Ortega, por sus consejos y su compañía que me han brindado.**

**A Simón y Miguel Ángel mis seres de inspiración y motivación para continuar en cada proyecto de mi vida**

**A mi familia por su apoyo incondicional y A mis amigos que estuvieron en los momentos de alegría y tristeza, que me brindaron su ayuda para continuar**

**A todos los que han aportado un granito de arena para terminar este proyecto gracias y mil gracias por compartir sus vidas y este triunfo es la voluntad para continuar en cada proyecto que realice.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los más sinceros agradecimientos:

A la Universidad de Nariño por darme las herramientas necesarias para el logro de los objetivos.

Al profesor Carlos Arturo Ramírez Gómez, asesor del trabajo de investigación por su orientación para los resultados de este proyecto.

A los Docentes de la Universidad de Nariño por su aporte que contribuyeron a la formación profesional

A la Alcaldía Municipal de Tangua por su colaboración y su aprobación para desarrollar esta investigación.

A todas las personas que me colaboraron para la culminación de esta Especialización.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.2 FORMULACIÓN .....	17
1.3 SISTEMATIZACIÓN.....	18
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1 OBJETIVOS GENERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 ANTECEDENTES.....	21
4.2 MARCO TEÓRICO .....	23
4.2.1 Planeación estratégica .....	23
4.2.2 El direccionamiento estratégico.....	25
<b>4.2.3 Diagnostico estratégico.....</b>	<b>26</b>
4.2.4 Direccionamiento estratégico.....	33
4.3 MARCO CONCEPTUAL .....	37
4.4 MARCO LEGAL .....	38
4.5 MARCO TEMPORAL .....	39

4.6 MARCO ESPACIAL.....	39
4.7 CRONOGRAMA .....	40
4.8 PRESUPUESTO.....	41
5 ASPECTOS METODOLÓGICAS.....	42
5.2 TIPO DE ESTUDIO .....	42
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	42
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
5.4.4 Secundarios y terciarios.....	42
5.4.5 Primarios.....	42
5.4.6 Instrumentos para la recolección de la información.....	42
6 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	44
6.1 MUNICIPIO DE TANGUA.....	44
6.2 ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA .....	44
6.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	49
6.3.1 Objetivo Organizacional .....	50
6.3.2 Planes, programas y proyectos de la Alcaldía Municipal de Tangua .....	50
7 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA .....	52
7.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	53
7.2.1 Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM) .....	53
7.2.1.1. Análisis del entorno tecnológico.....	53
7.2.1.2. Análisis del entorno económico .....	53

7.2.1.3 Análisis del entorno político.....	54
7.2.1.4 Análisis del entorno geográfico .....	54
7.2.1.5 Análisis del entorno social .....	55
7.2.2 Matriz de impacto (POAM) .....	56
7.2.3 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) .....	56
7.2.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER .....	57
7.2.5 Factores claves de éxito .....	59
7.2.6 Matriz del perfil competitivo .....	60
7.3 ANÁLISIS INTERNO.....	61
7.3.1 Perfil de la capacidad interna (PCI) .....	61
7.3.1.1 Capacidad directiva .....	61
7.3.1.2 Capacidad competitiva .....	62
7.3.1.3 Capacidad financiera .....	62
7.3.1.4 Capacidad tecnológica .....	62
6.3.1.5 Capacidad del talento humano .....	63
7.3.2 Matriz de impacto de la capacidad interna .....	63
7.3.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	64
7.4 ANÁLISIS DOFA .....	65
7.4.1 Análisis de estrategias (DOFA) .....	66
7.4.1.1 Estrategia (FO) .....	66
7.4.1.3 Estrategia (FA).....	67
8 . REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	69

8.1 VISIÓN .....	69
8.2 MISIÓN.....	69
8.3 OBJETIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL .....	69
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	70
9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) .....	70
9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE) .....	72
9.3 MATRIZ CUANTITATIVA (MCPE) .....	73
9.4 INDICADORES DE GESTIÓN .....	74
10. CONCLUSIONES .....	76
11. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEYEA).....	28
Figura 2. Matriz Interna y Externa (IE) .....	28
Figura 3. Matriz de la Gran Estratégica.....	30
Figura 4. Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEYEA).....	65
Figura 5. Matriz interna – externa (IE).....	66

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (POAM) .....	28
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	28
Tabla 3. Matriz de perfil competitivo .....	30
Tabla 4. Matriz de perfil de la capacidad interna (PCI).....	31
Tabla 5. Matriz de evaluación de Factores externos (MEFI) .....	31
Tabla 6. MATRIZ DOFA .....	32
Tabla 7. Matriz de vulnerabilidad .....	33
Tabla 8. Formato para análisis de la posición estratégica.....	34
Tabla 9. Formato para análisis de la posición .....	56
Tabla 10. Matriz de evaluación de factor externo.....	57
Tabla 11. Matriz del perfil competitivo .....	60
Tabla 12. Matriz impacto de la capacidad interna .....	64
Tabla 13. Matriz impacto de la capacidad interna .....	65
Tabla 14. Matriz DOFA.....	66
Tabla 15. Formato para análisis de la posición estratégica.....	70
Tabla 16. Matriz MCPE .....	73
Tabla 17. Indicadores de gestión .....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1 Estructura Organizacional Alcaldía Municipal de Tangua.....	1
Grafico 2. Etapas del proceso de planeación estratégica .....	24
Grafico 3. La misión. ....	25
Grafico 4. La visión.....	26
Grafico 5. Elementos de la cultura corporativa.....	1
Grafico 6. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia .....	1

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

Anexo A Encuesta a empleados de la alcaldía municipal de tangua. ....	81
Anexo B. Encuesta a empleados de la alcaldía municipal de tangua para la elaboración del análisis dofa.....	84
Anexo C encuesta a usuarios de la alcaldía municipal de tangua.....	86

## **RESUMEN**

Para realizar el plan estratégico de la Alcaldía de Tangua se basa en la realización de un diagnóstico externo e interno de la organización para evaluar el desempeño actual de la organización, para lograr una visión compartida por parte las personas y usuarios a través de unos lineamientos estratégicos.

## **ABSTRACT**

To carry out the strategic plan of the Municipality of Tangua is based on the realization of an external and internal diagnosis of the organization to assess the current performance of the organization to achieve a shared vision by the people and users through some strategic guidelines.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente planteamiento del desarrollo de un plan estratégico corporativo para la Alcaldía de Tangua es avanzar en los cambios de los nuevos conceptos administrativos, con herramientas hacia una perspectiva globalizada basándose en un enfoque de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios.

El propósito de este planteamiento es dar un enfoque de soluciones en el mejoramiento de la eficacia y eficiencia en la atención a los usuarios por parte de la organización basándose en un direccionamiento que estimule la participación del personal adquiriendo responsabilidades para lograr los objetivos definidos, proporcionando la confianza y un desempeño coherente por parte de los funcionarios que hacen parte de esta organización integrando los conceptos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica es importante para la Alcaldía Municipal de Tangua ya que como organización político – administrativa, su principal función es el direccionamiento del municipio a partir de la elaboración de planes y programas que ayuden al desarrollo socio – económico de la población, ya que para el Alcalde es importante tomar buenas decisiones en la participación para la formulación, implementación y evaluación de cambios que lo requieran.

Esta organización con su escaso recurso público debe buscar propuestas innovadoras para orientar a la búsqueda de satisfacer las expectativas de la población. Por esta problemática se hace necesaria la implementación de un Plan Estratégico con objetivos concretos donde el compromiso de los trabajadores marque las líneas de acción consiguiendo una mayor profesionalidad en la mejora de los servicios y la satisfacción de los usuarios, a partir de la estandarización de las funciones en la calidad de los servicios y la atención al usuario. El desarrollo del el plan estratégico en la Alcaldía Municipal de Tangua, sería un instrumento que facilitaría los diagnósticos, análisis y toma de decisiones en la organización, para la construcción de un plan en el desarrollo humano sostenible para adecuarse al cambio, en un Municipio participativo, sostenible y con identidad cultural, donde su desarrollo se enfoca al sector agropecuario, educativo, turístico, deportivo y humano.

Para enfrentar con mayor capacidad los retos del Municipio es importante cambiar el concepto liderazgo en los diferentes actores que compone la Alcaldía Municipal quienes deben primar antes el interés de lo particular por lo colectivo, asumiendo responsabilidades y para afrontar los desafíos del desarrollo, la elaboración del plan estratégico ayudaría como instrumento de orientación para la gestión pública, estimulando a los empleados para que involucren el desarrollo de planes de construcción de mejoramiento para el desarrollo de sus actividades. La administración estratégica fortalece las capacidades de las estrategias para fomentar la interacción de los directores de cada dependencia y las funciones con los empleados de todos los niveles, dando a conocer los objetivos de la organización para que mejoren su servicio, logrando un nivel administrativo eficaz y eficiente, donde determinan que el cambio es una oportunidad y no una amenaza.

## 1.2 FORMULACIÓN

¿Cuál es el modelo estratégico corporativo para la Alcaldía Municipal de Tangua?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN**

¿Cuáles son los factores del entorno externo e interno de la Alcaldía Municipal de Tangua como referencia en el desempeño del mismo?

¿Cuál debe ser la plataforma estratégica para orientar a la Alcaldía Municipal a lograr sus objetivos organizacionales?

¿De qué modo la Planeación Estratégica puede ser solución a los problemas de la Alcaldía?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVOS GENERAL**

Formular un plan estratégico para la Alcaldía Municipal de Tangua

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Elaborar el diagnostico actual de la Alcaldía Municipal de Tangua
2. Establecer los factores internos y externos de la Alcaldía Municipal de Tangua para su análisis de competitividad
3. Determinar amenazas y oportunidades que la entidad plantea en su entorno
4. Plantear el redireccionamiento estratégico para la Alcaldía Municipal de Tangua
5. Formular el proyecto estratégico y elaborar indicadores que permitan a la Alcaldía Municipal de Tangua, realizar el seguimiento y la evaluación del sistema.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Las entidades gubernamentales como las Alcaldías Municipales son organizaciones que están a cargo del funcionamiento de sus Municipios en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y el cumplimiento de sus metas y objetivos en el desarrollo de su región, por esto importante realizar un diagnóstico para determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que poseen estas organizaciones internamente y externamente para evaluar los cambios políticos, sociales y culturales que se presentan,

La realización de un planteamiento estratégico para la alcaldía los prepara para asumir nuevos retos con capacidades de liderazgo en su equipo de trabajo, en el planteamiento de la misión, visión y filosofía organizacional para asumir los nuevos retos de la administración pública, en los conceptos sociales, económicos, políticos, educativos y culturales de la población, este proceso de planificación es el resultado de un proceso dinámico, con la participación de las personas que demuestren el interés por su región. Otro de los factores importantes de la planeación es mejorar la atención al usuario para mejorar la confianza de la comunidad con la organización

Por esto de vital importancia el desarrollo de un plan estratégico como herramienta de empoderamiento colectivo e individual en la modernización del mejoramiento en la calidad de gestión, toma de decisiones y atención al usuario.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

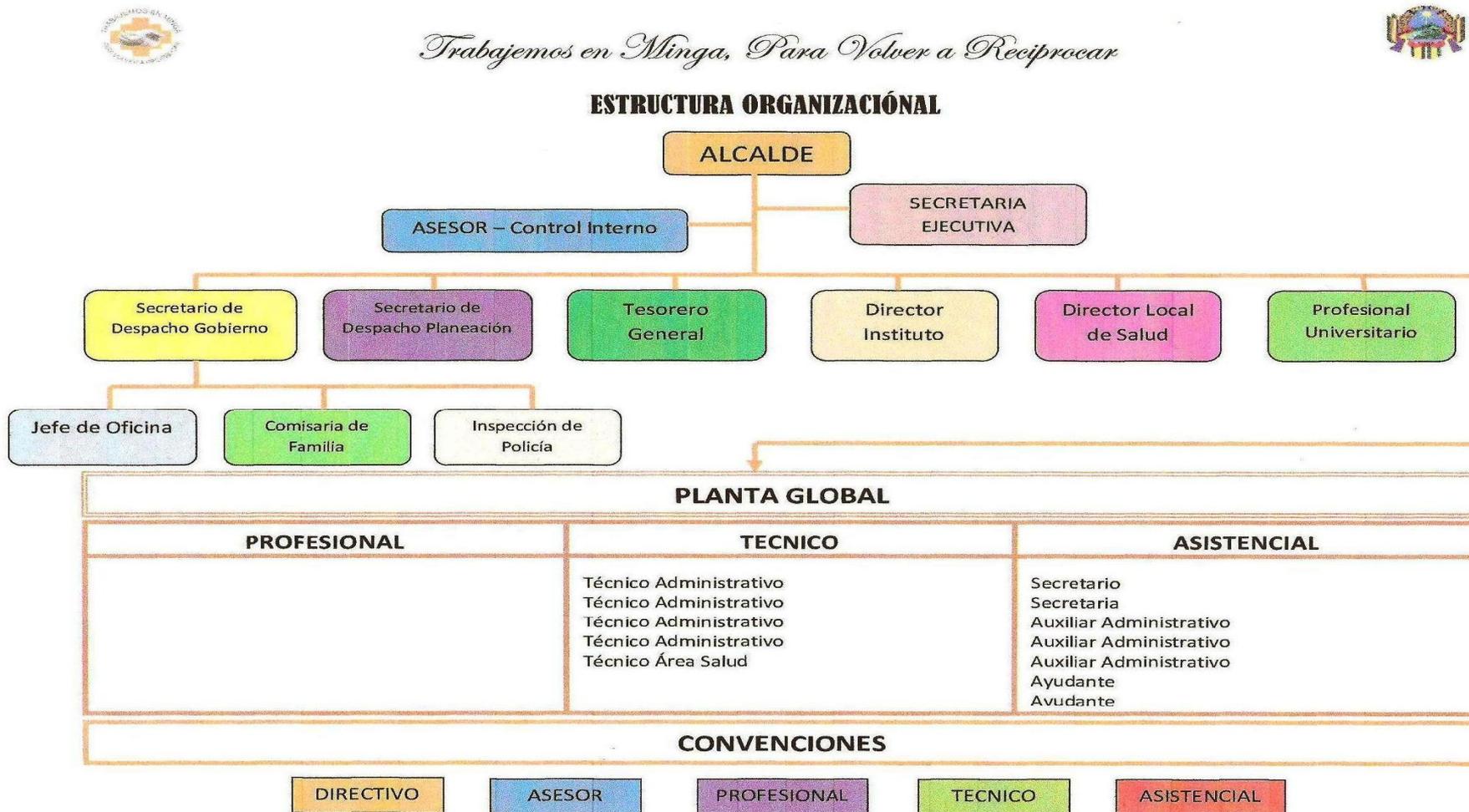
### **4.1 ANTECEDENTES**

El Municipio de Tangua ascendió a nivel de municipio el 1 de enero de 1874, para su mejor administración se halla dividido en treinta y cuatro (34) veredas o secciones que son las siguientes: Obraje, el Vergel, Chaves, Birmania, Concepción, San Luis, Cebadal, Tambor, Los Ajos, El Páramo en la rivera derecha del río Bobo, Tapialquer, San Vicente, San Francisco, Providencia, Paramillo, Siquitán, La Cocha y Opongoy en la rivera izquierda del mismo río. Es de advertir que la hacienda la Marqueza forma parte de la sección los Ajos, y las secciones de la Cocha y Opongoy constituyen actualmente el corregimiento de Santander, creado en el año de 1936 por Acuerdo No. 003 del Concejo Municipal de este distrito.

El primer Alcalde Municipal de Tangua fue el señor Mariano Muñoz, no existe información de la historia de las alcaldías anteriores ya que el señor Manuel Enrique Ordoñez siendo Personero Municipal Incineró los legajos de los archivos de los años más antiguos creyéndolos según él innecesarios. Luego después por carencia de precauciones se le permitió hospedaje en la oficina de los archivos Municipales a un tipo que padecía demencia, y este incineró los últimos legajos existentes que quedaba de la antigüedad.

Muchos de los alcaldes nombrados fueron personas ilustradas, honorables y se interesaron con entusiasmo por el progreso y engrandecimiento del Municipio. Actualmente la Administración Municipal de Tangua está dirigida por el Abogado JESÚS ALBERTO ANDRADE MEJÍA - Alcalde Municipal, trabaja PARA y POR la comunidad bajo el lema "Trabajemos en Minga para volver a Reciprocarnos", la Alcaldía Municipal está conformada bajo el siguiente organigrama.

**Grafico 1. Estructura Organizacional Alcaldía Municipal de Tangua**



Fuente. Plan de ordenamiento Territorial de Tangua. 2008 – 2011

## 4.2 MARCO TEÓRICO

**4.2.1 Planeación estratégica.** La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>1</sup>

La planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación funcional o táctica y planeación estratégica operativa.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

- **Etapas del proceso de planeación estratégica** El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G. Humberto:

---

<sup>1</sup> SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 19

**Grafico 2. Etapas del proceso de planeación estratégica**



Fuente.  
Serna G.  
Humbert  
o.

Gerencia Estratégica <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Serna G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 20

**4.2.2 El direccionamiento estratégico.** Es el conocer a donde van las organizaciones, es importante para el direccionamiento definir los principios corporativos, la misión y la visión ya que es una etapa importante para la realización del planteamiento estratégico:

• **Principios corporativos:** son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, como la norma de la vida corporativa y el soporte de su cultura organizacional.

• **Misión:** hace que las organizaciones formulen sus propósitos y lo distinguan de otros negocios, en cuanto a operación, productos, mercados y talento humano. Debe formularse, claramente, difundirse y conocerse por todos los integrantes de la empresa, para las entidades públicas la misión es como una guía interna para los funcionarios que toman decisiones importantes en la realización de proyectos y actividades como una plataforma de comunicación hacia la población beneficiaria u otras entidades públicas.

**Grafico 3. La misión.**

<b>LA MISIÓN: PREGUNTAS CLAVES</b>	
<b>¿Quiénes somos?</b>	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
<b>¿Qué buscamos?</b>	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón ser de la organización
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural
<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos

Fuente. Revista moneda<sup>3</sup>

• **Visión:** es un conjunto de ideas generales como marco de referencia de lo que la empresa es y que quiere ser en el futuro. La visión se debe reflejar en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, los resultados deben ser medibles. Como la imagen futura de la organización basada en la realidad de los que se trabaje incluyendo los cambios que se quieran lograr en alguna población objetivo

<sup>3</sup><http://www.fedomu.org/wp-content/uploads/2011/03/Metodolog%C3%ADa-de-planeamiento-estrat%C3%A9gico-en-el-sector-p%C3%BAblico.pdf>

#### Grafico 4. La visión.

LA VISIÓN: PREGUNTAS CLAVES	
¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Cuales son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar

Fuente. Revista moneda<sup>4</sup>

#### 4.2.3 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución<sup>5</sup>, este diagnóstico está comprendido en cinco fases: la cultura corporativa, el análisis interno, el análisis externo, análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad.

##### a. Cultura corporativa

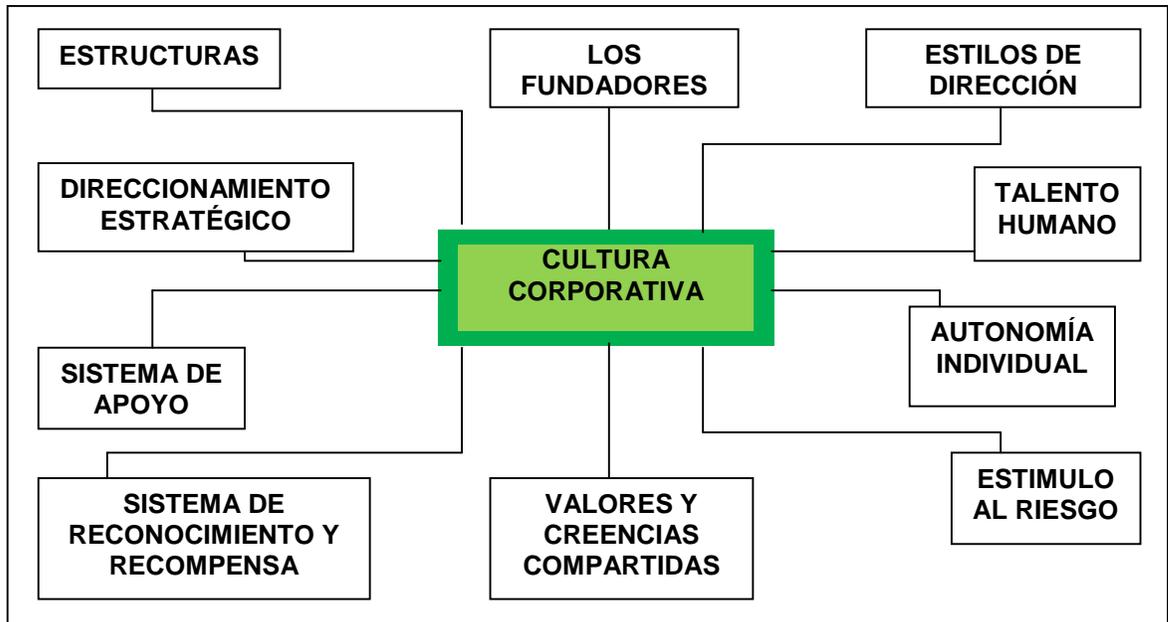
Para iniciar con el diagnóstico de la empresa se debe identificar la cultura organizativa y que tengan concordancia con sus principios corporativos. La cultura corporativa debe estar acorde a los programas o acciones para la implementación de las estrategias.

La cultura corporativa es el resultado del proceso de la interacción de los integrantes de la organización para la toma de decisiones en la solución de problemas a partir de los principios corporativos y está conformado por los siguientes elementos: (ver gráfico 5)

<sup>4</sup> <http://www.fedomu.org/wp-content/uploads/2011/03/Metodolog%C3%ADa-de-planeamiento-estrat%C3%A9gico-en-el-sector-p%C3%BAblico.pdf>

<sup>5</sup> SERNA G. Humberto, Gerencia estratégica, pág. 36

**Grafico 5. Elementos de la cultura corporativa**



Fuente. Serna G. Humberto. Gerencia Estratégica <sup>6</sup>

- **ANÁLISIS EXTERNO**

Es la realización de un monitoreo de los factores externos que afectan a las organizaciones en su comportamiento y realización de operaciones, con lo cual se puede obtener las oportunidades y amenazas. El conocer el entorno ayuda a las organizaciones anticiparse y tomar medidas administrativas para evitar los riesgos que se plantean diariamente

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), es una representación gráfica a través de las oportunidades y amenazas que se presentan en la organización, de acuerdo al grado como en el impacto en una escala de alto (A), medio (M) y bajo (B)

---

<sup>6</sup> SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: norma, 2010. p. 20

**Tabla 1.** Matriz de evaluación de factores externos (POAM)

Factores \ Calificación	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLÓGICOS									
ECONÓMICOS									
POLÍTICOS									
GEOGRÁFICOS									
SOCIALES									

Evaluando los factores se elabora la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), donde permite resumir y evaluar los factores críticos clasificados en oportunidades y amenazas. Para la elaboración de esta matriz se asigna a cada factor un peso relativo de 0 o 1 de acuerdo a la importancia, posteriormente a cada variable se califica de 1 a 4, así: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior a la media, 2 = respuesta media y 1 = respuesta mala para así obtener el ponderado donde se multiplica el peso de cada factor por su calificación.

**Tabla 2.** Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>TOTAL</b>			

**Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:** El modelo más utilizado en el análisis competitivo e industrial de la organización, es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, como un instrumento para elaborar las estrategias, estas estrategias son: la rivalidad entre las empresas que compiten, la entrada potencial de competidores nuevos, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

b. La rivalidad entre las empresas que compiten: la estrategia de toda organización es ofrecer una ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones, su rivalidad con otras organizaciones está de acuerdo al aumento de la cantidad de competidores, la demanda de los productos, reducción de precios

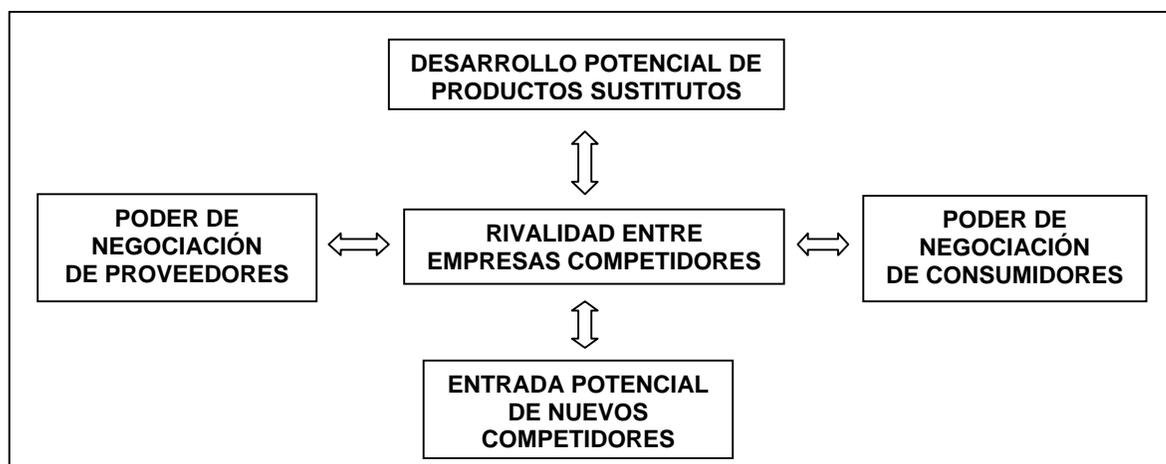
c. La entrada potencial de competidores nuevos: en las empresas siempre se cuenta con la entrada de nuevas empresas sin gran dificultad, ya sea por economías de escala rápida, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos, preferencia en la marca, las políticas reguladoras del gobierno la saturación del mercado.

d. El desarrollo potencial de productos sustitutos: en las empresas se compite por la sustitución de productos haciendo que las industrias tomen decisiones a la hora de poner precios por la realización de productos sustitutos lo que disminuye precios y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan, los avances se pueden medir en base a la participación del mercado como en los planes de las empresas para aumentar la capacidad y su penetración en el mercado.

e. El poder de negociación de los proveedores. Estos afectan la intensidad de la competencia en la industria cuando hay varios proveedores dependiendo de la calidad o el costo de las materias primas.

f. El poder de negociación de los consumidores: se da cuando una negociación tiene fuerza cuando los existe una gran cantidad de clientes que compran grandes volúmenes, también puede suceder cuando los productos son estándar o no tienen diferencias.

**Grafico 6. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia**



Fuente. FRED R. David, Conceptos de administración estratégica

### Matriz del perfil competitivo:

Es una matriz que ayuda a identificar a los competidores, como sus fortalezas y debilidades, para su elaboración se escoge algunos factores críticos de éxito para su evaluación, a cada factor se le asigna un peso y estas se califican de 1 a 4, así: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza, de esto se obtiene la ponderación que es la multiplicación y la sumatoria, donde el de mayor resultado es el más fuerte.

**Tabla 3. Matriz de perfil competitivo**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO

- **ANÁLISIS INTERNO**

Es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización o de la unidad estratégica, el diagnóstico integra el análisis en cinco capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológica y de talento humano. Para el diagnóstico utilizamos el método del perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), examinando las cinco capacidades.

El PCI representa mediante un gráfico las fortalezas y debilidades la cual es valorada por el impacto: alto (A), medio (M) y bajo (B). Al realizar el gráfico se examina las fortalezas y debilidades en cada una de las cinco categorías generales y determinar los que necesiten corrección.

**Tabla 4. Matriz de perfil de la capacidad interna (PCI)**

Calificación Capacidad	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLÓGICA									
TALENTO HUMANO									

Para determinar el análisis interno se elabora la matriz (MEFI), sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa. Se realiza una lista de los factores de éxitos identificados en el proceso de la auditoría interna, se asigna un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), a continuación a cada factor se asigna una calificación de 1 a 4 así: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**Tabla 5. Matriz de evaluación de Factores externos (MEFI)**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

### c. ANÁLISIS DOFA

La matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), es un instrumento que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia, estrategia de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, a través de un resumen de los factores obtenidos en las matrices de MEFI, MEFE, MPC.

**Tabla 6. MATRIZ DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

**Análisis de vulnerabilidad:** es una herramienta que ayuda al nivel ejecutivo de la organización para establecer dentro de la planeación un manejo de incertidumbre en base al diagnóstico estratégico, para este análisis Allan J. Rowe, describe las siguientes etapas:

- **Identificación de puntuales:** es el elemento de soporte de cual depende la empresa para mantenerse. Para la determinación del grupo ejecutivo de soporte se puede definir elaborando una tormenta de ideas o diagrama de causa – efecto.
- **Traducir los puntuales en amenazas para el negocio:** es realizarse la pregunta ¿Qué le puede pasar a la firma si ocurriese el evento?, es que el ejecutivo idealice situaciones extremas en la empresa para superar la amenaza.
- **Evaluación de las consecuencias:** analizar las consecuencias que traería las amenazas señaladas.
- **Valorización del impacto:** evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo de calificar la magnitud del impacto, en escala de 0 (ausencia del impacto) a 10 (consecuencias desastrosas).
- **Probabilidades de ocurrencia de la amenaza:** es determinar la probabilidad de que la amenaza señalada ocurra, esta se califica 0 y 1.

- **Capacidad de reacción:** es determinar como la empresa reacciona ante la eventualidad de que la amenaza ocurra, se califica de 0 (ninguna capacidad de reacción) y 10 (capacidad total de reacción)

Al terminar de realizar el análisis de impacto, probabilidad y capacidad de reacción, los valores se ubican en un diagrama de vulnerabilidad

**Tabla 7. Matriz de vulnerabilidad**

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0 - 10	PROBABILIDAD 0 - 1	REACCIÓN 0 – 10	GRADO DE VULNERABILIDA D

#### 4.2.4 Direccionamiento estratégico

- **MISIÓN CORPORATIVA:** es la definición del negocio, con el propósito de definir con claridad el propósito gerencia de su existencia, el producto y generar utilidades, puede dividirse en dos grupos: misión primaria y misión secundaria.

- **VISIÓN CORPORATIVA:** es la manifestación en donde la empresa se ubicara en unos tres a cinco años en el cumplimiento de los objetivos, metas propuestas.

- **OBJETIVOS CORPORATIVOS:** Es el resultado parcial que la empresa quiere alcanzar en el desarrollo y operación de la misión y la visión. En los objetivos globales deben contener formulaciones relacionadas a: la rentabilidad, utilidades y porcentajes de ventas, participación en el mercado, productividad/eficiencia, tecnología/innovación, responsabilidad social, imagen corporativa, servicio al cliente y desarrollo del talento humano.

- **ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** Definidos los objetivos de la corporación se elabora el análisis de las estrategias para lograr dichos objetivos para la construcción de los proyectos estratégicos, los cuales deben ser claros, consistentes y dinámicos. Para la identificación de las estrategias se desarrollan diferentes metodologías que sirven de herramientas para identificar rutas para el cumplimiento de la visión.

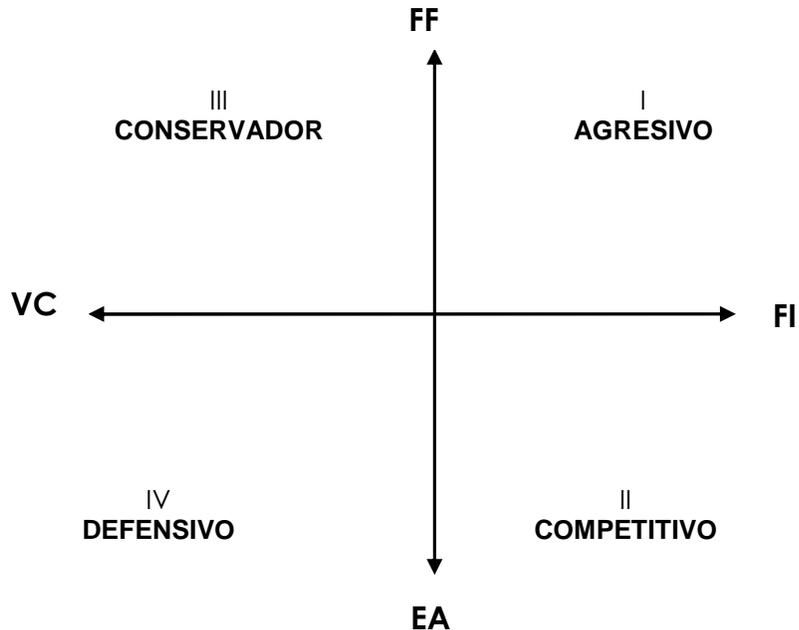
**a. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):** es un instrumento que se divide en cuatro cuadrantes para determinar si es una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, a su vez está representada en dos dimensiones internas fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI)

Para la realización de la matriz se selecciona una serie de variables que incluya FF, VC, EA, FI; se adjudica un valor numérico + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables (FF) Y (FI), y -1 (mejor) a -6 (peor) a las variables (VC) (EA); después se suma las variables de cada dimensión y se las divide entre la cantidad de variables y se traza el vector direccional.

**Tabla 8. Formato para análisis de la posición estratégica**

<b>a. ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>						<b>PROMEDIO</b>
	1	2	3	4	5	6	
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>							
<b>b. FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>						<b>PROMEDIO</b>
	1	2	3	4	5	6	
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>							
<b>c. VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>						<b>PROMEDIO</b>
	1	2	3	4	5	6	
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>							
<b>d. FUERZA FINANCIERA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>						<b>PROMEDIO</b>
	1	2	3	4	5	6	
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>							

**Figura 1. Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEYEA)**



**b. Matriz interna – externa (IE):** La matriz ubica a las diferentes áreas de la corporación dentro de un cuadro de nueve celdas, basándose en dos dimensiones donde resume los totales ponderados de las matrices EFE ( eje X) y EFI (eje Y).

En el eje X se utiliza un total ponderado de 1.0 a 1.99 posición interna débil; 2.0 a 2.99 posición mediana; 3.0 a 4.0 posición interna fuerte.

En el eje Y, se utiliza un ponderado de 1.0 a 1.99 posición externa bajo; 2.0 a 2.99 posición mediana; 3.0 a 4.0 posición externa alta.

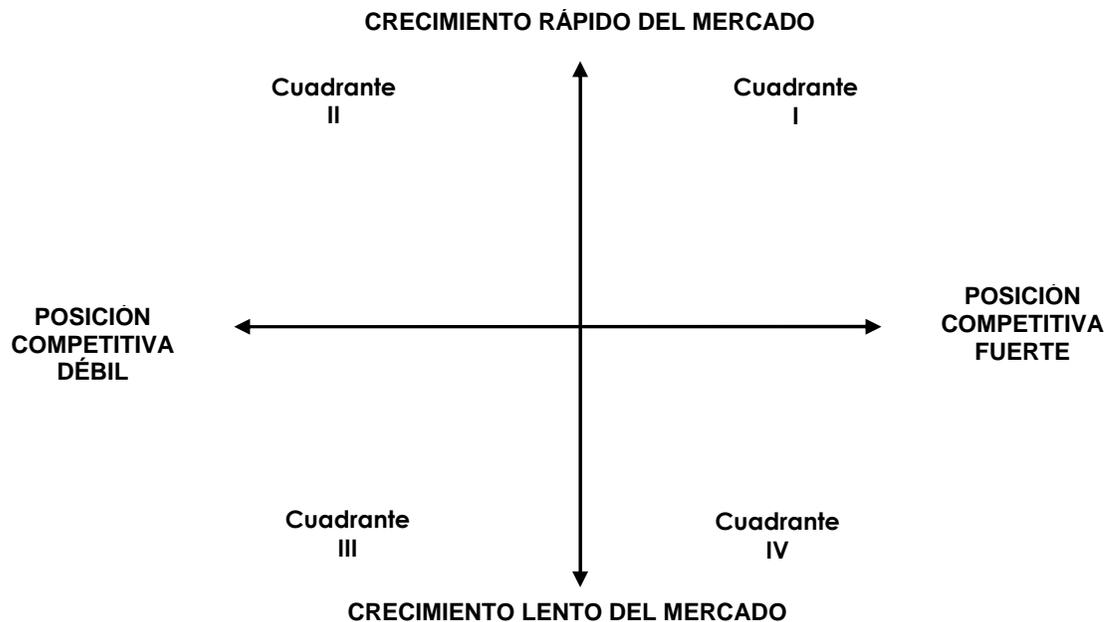
Dependiendo de los resultados se pueden ubicar dentro de la matriz IE en tres espacios estratégicos: las celdas I, II o IV es crecer y construir, celdas III, V o VII es retener o mantener y las celdas VI, VII o IX es cosechar o desinvertir.

Figura 2. Matriz Interna y Externa (IE)

	Fuerte	Promedio	Débil
Alto	I	II	III
Medio	IV	V	VI
Bajo	VII	VIII	IX

**c. Matriz de la gran estrategia:** es un instrumento que ayuda a la formulación de estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercadeo. Las organizaciones se ubican en el cuadrante I su posición estratégica es excelente, en el cuadrante II se debe evaluar a fondo su enfoque hacia el mercado, en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tiene posiciones competitivas muy débiles y el cuadrante IV tiene una posición competitiva fuerte, pero están en una industria con crecimiento lento.

Figura 3. Matriz de la Gran Estratégica



**d. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE):** es una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, esta matriz se obtiene de la información en conjunto obtenida de la matriz MEFI, MEFE, DOFA, PEYEA, IE y de la gran estrategia. La matriz MCPE, se ilustran en tres aspectos claves las calificaciones del atractivo, las calificaciones del atractivo tota 1 = no aceptable 2 = posiblemente aceptable 3 = probablemente aceptable 4 = la más aceptable y el total de la suma de calificaciones del atractivo, para su elaboración se sigue seis pasos: primero una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves de la organización, después se adjudica los pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos; estudie las matices, se identifica las estrategias alternativas; se determina las calificaciones del atractivo (CA); se calcula las calificaciones del atractivo total y se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo.

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	ESTRATEGIA ALTERNATIVAS				
	CALIFICACION	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
		CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
AMENAZAS					
FUERZAS					
DEBILIDADES					
TOTAL					

### 4.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis de los grupos de interés:** Su actividad se desarrolla en un entorno determinado por los grupos de interés. Los cambios y tendencias de estos grupos en sus necesidades y expectativas determinar las líneas de actuación para satisfacer las necesidades mediante un sistema de gestión.
- **Análisis DOFA:** Es el análisis de las amenazas y oportunidades para satisfacer a los grupos de interés y de las fortalezas y debilidades, este análisis permite conocer las ventajas competitivas y las líneas de actuación.
- **Cuadro de mando estratégico:** Es el conjunto de indicadores que permiten medir el valor de los factores claves de éxito y los objetivos.
- **Estrategias y planes de acción:** nos permite identificar y definir los programas y líneas de acción a desarrollar para el cumplimiento de la misión y visión.

- **Factores Claves de Éxito:** Son objetivos intermedios imprescindibles para conseguir los resultados apropiados en su desarrollo.
- **Monitoria estratégica:** se refiere al seguimiento del proceso en base a los índices de desempeño y gestión que ayuda a medir los recursos del proceso, en la toma de decisiones.
- **Misión:** Recoge las líneas básicas del proyecto, es decir que tiene que hacer como organización, para que tienen que hacerlo y para que grupo de interés.
- **Objetivos:** Permiten llevar a cabo la misión donde deben ser medible y establecer las relaciones entre ellos que permitan su consecución.
- **Planes de acción:** son las tareas que debe planear cada área para definir las estrategias en el plan operativo para realizar su monitoria, seguimiento y evaluación.
- **Selección de procesos:** Son los procesos mas relevantes para conseguir los diferentes objetivos
- **Valores:** Son el conjunto de principios y criterios de actuación que condicionan los comportamientos y decisiones de los profesionales y la filosofía del comportamiento de la organización
- **Visión:** La visión contempla una formulación de la imagen compartida en la que queremos convertirnos para lograr el éxito

#### 4.4 MARCO LEGAL

- Constitución Política Nacional de 1991 Artículos 209, 269, 270, 339 y 343.
- Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones,

principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

- Ley 190 del 6 de junio de 1995 – Artículo 48 Donde es establece que todas las entidades públicas, de la rama ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso
- Ley 152 de 1994, artículo 29 “Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo” ordena que todos los organismos de la administración pública nacional elaborarán, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un Plan Indicativo Cuatrienal con Planes de Acción Anuales los que constituirán la base para la posterior evaluación de resultados, aplicando los principios de eficiencia, eficacia y responsabilidad.
- Decreto 2167 de 1992 - Por el cual se crea una División Especial de Evaluación y Control de Gestión que efectuará el diseño del sistema de evaluación y control de gestión; definiendo criterios y acciones que permitan implantar el sistema de evaluación de gestión y resultados en la administración pública.

#### **4.5 MARCO TEMPORAL**

Esta investigación se ha proyectado realizarla en un lapso de tiempo de nueve semanas.

#### **4.6 MARCO ESPACIAL**

La investigación se llevara a cabo en la Alcaldía Municipal de Tangua, la cual es una entidad oficial del estado.

#### 4.7 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO												
ELABORACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS Y USUARIOS DE LA ALCALDÍA												
REALIZACIÓN DE LA MATRIZ DOFA CON LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA												
TABULACIÓN DE DATOS												
ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO												
PLANTEAMIENTO RE DIRECCIONAMIENTO												
ELABORACIÓN DEL MODELO CORPORATIVO												
SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO FINAL												

#### 4.8 PRESUPUESTO

ÍTEM	VALOR UNITARIO \$	CANTIDAD	VALOR TOTAL \$
Transporte de Pasto – Tangua; Tangua - Pasto	7000	20	140000
Fotocopias	100	1000	100000
Papelería			300000
Taller de matriz DOFA	3000	80	240000
<b>TOTAL</b>			<b>780.000</b>

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICAS

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se pretende realizar en la Alcaldía Municipal de Tangua es descriptivo y explicativo ya que su finalidad es identificar las fortalezas y debilidades que presentan los funcionarios en la atención a los usuarios, frente a sus necesidades.

De igual manera dar herramientas que ayuden a los directivos en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos planteados dentro del plan de desarrollo, al plantear estas estrategias.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación son, la observación porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Análisis y síntesis porque nuestro estudio identifica las diversas variables que con llevan a diferentes opciones para mejorar el desempeño de la institución.

### 5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**5.3.1 Secundarios y terciarios.** Para la investigación se recurrirá a textos bibliográficos sobre planeación estratégica, internet, trabajos de grado que se relacionen con el trabajo.

**5.3.2 Primarios.** Como fuentes de información para el respectivo análisis y la identificación de las características que se formularan en el plan estratégico se utilizara como herramienta para la recolección de información las encuestas a los empleados a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Tangua.

#### 5.3.3 Instrumentos para la recolección de la información:

Encuestas a los usuarios

$$n = \frac{Z^2 \times N \times (P \times Q)}{(N - 1) e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra  
N = tamaño de la población  
Z = Nivel de confianza  
P = Probabilidad de éxito  
Q = probabilidad de fracaso  
e = Nivel de error

Para determinar la muestra de los usuarios que debe ser encuestados se aplica esta fórmula de la siguiente manera:

n = desconocida  
N = 500 usuarios promedio mensual con que asisten a la Alcaldía Municipal de Tangua  
Z = 90% o 1.64  
P = 50% (0.50)  
Q = 50% (0.50)  
e = 5% (0.05)

$$n = \frac{(1.64)^2 \times 500 \times (0.50 \times 0.50)}{(500 - 1) 0.50^2 + 1.64^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

n = 125

La muestra que se considera para la realización de la encuesta usuarios es de 125 personas

## **6 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 MUNICIPIO DE TANGUA**

La cabecera del municipio lleva el mismo nombre, cuya población tiene dos fundaciones la indígena y la oficial, la primera fue hecha por Francisco Puchana alias granizo en la época colonial sin ningún orden sino obedeciendo a necesidades de la tribu por instinto de conservación y defensa formando un caserío pajizo. La oficial data del año 1840 el cual el Municipio de Tangua fue un corregimiento anexo al pueblo de Yacuanquer, donde, por medio de la Ordenanza 103 emanada de la Asamblea del Cauca, se fundó el Municipio de Tangua.

El Municipio de Tangua está situado al sur del país Colombiano y en zona ecuatorial entre los 5° de latitud occidental con relación al meridiano de Bogotá y entre los 4° de latitud norte con relación a la línea ecuatorial que subdivide la zona tropical, ubicado aproximadamente a 22 km. de la capital nariñense sobre territorios de mayoría montañosa, en los que al extremo norte se encuentra el principal accidente geográfico de la jurisdicción el volcán Galeras con 4.276 metros sobre el nivel del mar. Acorde con la configuración del relieve, sus suelos están distribuidos entre los pisos térmicos medio, frío y páramo. Limita por el oriente con el Municipio de Pasto, riachuelo de Piquisique al medio; por el oriente con el Municipio de Funes y Yacuanquer riachuelos del Curiaco y el Magdalena respectivamente, por medio por el norte con el Municipio de Yacuanquer riachuelo del Magdalena por medio y por el sur con el Departamento del Putumayo, cordillera de los Andes por medio.

### **6.2 ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA**

Las Alcaldías Municipales son entidades que representan al presidente para el mantenimiento del orden público y para la ejecución de la política económica general, dirigiendo la acción administrativa del municipio, asegurando el cumplimiento de las funciones y la prestación de servicios a su cargo, suprimen o fusionan entidades y dependencias municipales y presentan ante el concejo proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de rentas y gastos, entre otros

Tipo de Entidad:	Alcaldía
Razón Social:	Alcaldía Municipal de Tangua
NIT:	800.099.151
Departamento:	Nariño
Municipio:	Tangua
Dirección:	Barrio Los Andes
Representante Legal:	Jesús Alberto Andrade Mejía

La Alcaldía Municipal de Tangua está conformada por las siguientes dependencias:

- Almacén
- Asesoría control interno
- Comisaría de familia
- Dirección local de salud
- Inspección de policía municipal
- Instituto Municipal de Deportes de Tangua IMDET
- Oficina Adulto Mayor
- Oficina de Personal - Jefatura de Personal
- Oficina Despacho Alcaldía
- Sección Archivo
- Secretaria de Despacho
- Secretaria de Despacho - Secretaría de Gobierno
- Secretaria de Despacho Planeación y Plan Vial
- Tesorería
- Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA

**Misión.** La Administración Municipal, posicionará al Municipio de Tangua en los consensos participativos y democráticos que permitan el desarrollo cultural, religioso, político, económico, educativo, agrícola y social para el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, mujeres, jóvenes y adultos Tanguenses. E igualmente a través de la actual administración se pretende ubicar al Municipio entre los primeros puesto a nivel Departamental y Nacional.

**Visión:** La Administración Municipal, visiona al Municipio de Tangua como un municipio participativo, sostenible, con identidad cultural y sentido de pertenencia, con desarrollo agropecuario, educativo, turístico, cultural deportivo y humano que protege el medio ambiente, logrando mejorar el bienestar de sus habitantes con una administración ágil, efectiva, eficiente, participativa y transparente. En Tangua, la participación ciudadana se constituye en la mejor alternativa para enfrentar los problemas planteados por el desarrollo territorial. Con la aplicación de los mecanismos de participación se alcanza un alto grado de compromiso de los

habitantes de Tangua en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas internos, de mejores procesos de gestión e integración de la economía local al plano regional, departamental y nacional con un amplio margen de posibilidades de competitividad y ventajas comparativas. El Desarrollo Humano Sostenible del Municipio de Tangua conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o ahogar el derecho a las generaciones futuras. Las inversiones están encaminadas al desarrollo del talento humano, para que los habitantes del municipio alcancen un bienestar mediante el disfrute de su derecho a la salud, alimentación, nutrición, acceso a los servicios públicos, educación, cultura, recreación, y un ambiente sano, estos componentes se deben integrar para propiciar una vida más larga y saludable

### **Funciones:**

1. Ejercer la representación legal del Municipio cumpliendo las políticas y normas establecidas, garantizando el desarrollo organizado de los programas.
2. Administrar la planta de personal y futuras vacantes municipales movilidad al personal de trabajo según las necesidades de los mismos.
3. Fijar políticas para el Municipio conjuntamente con el concejo que conlleven al desarrollo económico, político y social.
4. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la Ley, los Decretos del gobierno, las Ordenanzas y los Acuerdos del Concejo para vigilar que los deberes se cumplan.
5. Conservar el orden público en el Municipio, de conformidad con la Ley y las instrucciones y órdenes que reciba del Presidente de la República y del respectivo Gobernador para cumplir y hacer cumplir las ordenanzas emanadas por los estamentos competentes.
6. Dirigir la acción administrativa del Municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia para cumplir con la normatividad vigente.
7. Presentar oportunamente al Concejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de rentas y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del Municipio.
8. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiere aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico para cumplir con el proceso.

9. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes.
10. Colaborarle al Concejo para el buen desempeño de sus funciones, presentarle informes generales sobre su administración y convocarlo a sesiones extraordinarias, en las que sólo se ocupará de los temas y materias para los cuales fue citado.
11. Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto del Municipio para cumplir con el plan de desarrollo.
12. Informar sobre el desarrollo de su actividad a la ciudadana presentando informes de gestión de los más importantes proyectos que serán desarrollados, en plazos prudentes, para su conocimiento legal.
13. Enviar a Planeación Departamental, dentro de los cinco (5) días siguientes a su sanción o expedición los Acuerdos del Concejo, los Decretos de carácter general que expida, los actos administrativos mediante los cuales se reconozca y decrete honorados a los concejales para darle su trámite regular.
14. Por resolución motivada cuando el orden público lo requiera dictar medidas como: Decretar toque de queda, restringir o prohibir el expendio y consumo de bebidas embriagantes para velar por el bienestar de la Comunidad.
15. Presentar dentro de los dos primeros meses de cada vigencia fiscal a la comisión ciudadana de lucha contra la corrupción, un informe sobre los proyectos y acciones que vaya a ejecutar durante dicha vigencia, de acuerdo con la metodología y reglas que defina el gobierno nacional para su conocimiento.
16. Requerir el auxilio de la fuerza armada en los casos remitidos por la Constitución y la Ley para conservar el orden público.
17. Dictar dentro del área de su competencia, los reglamentos de policía local necesarios para el cumplimiento de las normas superiores.
18. Conceder permisos, aceptar renunciaciones y posesionar a los empleados nacionales que ejerzan sus funciones en el Municipio, cuando no haya disposición que determine la autoridad que deba hacerlo para casos de fuerza mayor o cuando reciba tal delegación.
19. Coordinar y supervisar los servicios que presten en el Municipio entidades nacionales o departamentales para informar a los superiores de las mismas, de su marcha y del cumplimiento de los deberes por parte de los funcionarios respectivos en concordancia con los planes y programas de desarrollo Municipal.
20. Visitar periódicamente las dependencias administrativas y las obras públicas

que se ejecuten en el territorio de la jurisdicción para su cumplimiento con las políticas de la Administración.

21. Colaborar con las autoridades jurisdiccionales cuando estas requieran de su apoyo e intervención para coadyuvar al cumplimiento de las leyes.

22. Dirigir la acción administrativa del Municipio, asegurar el cumplimiento de las funciones y de la prestación de servicios a su cargo para representarlo judicial y extrajudicialmente.

23. Ordenar los gastos y celebrar los contratos y convenios municipales de acuerdo con el plan de desarrollo económico, social y con el presupuesto, observando las normas jurídicas aplicables para cumplir con el plan de gobierno propuesto para su periodo.

24. Ejercer jurisdicción coactiva para hacer efectivo el cobro de las obligaciones a favor del Municipio. Esta función puede ser delegada en las tesorerías municipales y se ejercerá conforme a lo establecido en la Legislación Contencioso Administrativa y de Procedimiento Civil.

25. Desarrollar labores de representación del Municipio ante el país y el mundo en general para la búsqueda de los recursos requeridos en la ejecución de proyectos y propuestas dirigidos a solventar las necesidades prioritarias para la comunidad.

26. Atender los requerimientos que emitan las autoridades competentes y presenta la información requerida, para una mejor prestación del servicio.

27. Desarrollar la capacidad técnica, administrativa y financiera del municipio para ajustarse a las nuevas exigencias según las normas vigentes.

28. Desarrollar acciones encaminadas para garantizar la promoción de la solidaridad y la convivencia entre los habitantes del Municipio, diseñando mecanismos que permitan la participación de la comunidad en la planeación del desarrollo, la concertación y la toma de decisiones municipales.

29. Dirigir y participar en la prestación de los servicios de educación, salud y vivienda conforme a las normas técnicas de carácter nacional, en las ordenanzas y en los respectivos acuerdos municipales para cumplir con el plan de gobierno.

30. Dirigir, ordenar y controlar todas las actividades administrativas y operativas indispensables para atender las situaciones de prevención y atención de desastres.

31. Ejercer las funciones de tránsito para la prestación de los servicios públicos de transporte automotor terrestre, conforme a las disposiciones del Código Nacional de Tránsito y el Estatuto Nacional de Transporte.

32. Las demás funciones que les señale las leyes, las ordenanzas y los Acuerdos municipales.

### 6.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

- **Eficiencia:** La eficiencia Institucional permite armonizar todos los factores y variables inmersos en la Administración, por tanto la eficiencia permite la interrelación de todos estos aspectos en una perspectiva de productividad; es decir, producir más y mejor con la mayor racionalidad y economía posibles.
- **Eficacia:** Mientras que la eficiencia se preocupa por la calidad y cantidad de los recursos utilizados la eficacia lo hace por los productos en confrontación con los objetivos de la institución (misión), probada su íntima correspondencia. El municipio tiene su finalidad específica y su eficacia se medirá por el grado de cumplimiento de las mismas.
- **Publicidad y Transparencia:** La acción administrativa del Gobierno Municipal debe estar enfocada hacia el beneficio del ciudadano, por tanto todos los actos administrativos que se celebren deberán registrarse de acuerdo a la reglamentación establecida y estar a disposición de la sociedad civil.
- **Moralidad:** Todas las acciones de los funcionarios públicos deben estar enmarcados dentro de las leyes y los valores éticos propios de la función pública moderna, de tal manera que se cree una imagen corporativa sólida, que se refleje en el desempeño de su trabajo.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad de los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones y competencias está establecido en la Constitución Nacional y demás leyes reglamentarias de la organización, funcionamiento y control de la acción Administrativa Municipal.
- **Imparcialidad:** El ejercicio de la Administración Pública debe estar regido de acuerdo a los referentes de la democracia participativa donde la equidad e igualdad, son sus principios rectores; de tal manera que se garanticen el derecho de todas las personas sin ningún tipo de discriminación.

**6.3.1 Objetivo Organizacional.** El objetivo de la Administración Municipal es la de proyectarse como “auténtico órgano de gobierno local”, capaz de promover y estimular el desarrollo integral de la comunidad, para lo cual es necesario la implementación de un proceso de cambio planificado que adecue la organización, acorde con los nuevos retos del desarrollo, no solo en su ámbito urbano sino también del hasta ahora poco integrado entorno rural.

### **6.3.2 Planes, programas y proyectos de la Alcaldía Municipal de Tangua**

La Alcaldía de Tangua en el marco de los objetivos planteados trabaja bajo los siguientes planes, programas y proyectos que son ejecutados por las diferentes dependencias.

#### **Planes**

- Plan de Ordenamiento Territorial
- Plan de Desarrollo Municipal
- Marco Fiscal de Mediano Plazo
- Plan de Acción de la vigencia
- Plan Operativo Anual de Inversiones
- Plan de Compras de la vigencia
- Plan Anual de Atención a la Población Desplazada.
- Plan de Atención Básica en Salud
- Plan Ambiental
- Plan de Cultura
- Plan de Educación
- Plan de desempeño
- Planes de mejoramiento
- Planes locales (comunales, corregimientos)

#### **Programas**

- Ampliación De Cobertura en Educación
- Aseguramiento de la Población
- Calidad Educativa
- Prestación de los Servicios de Salud
- Programa de Renovación de la Administración Pública
- Programa Nacional de Desarrollo Humano (PNDH)
- Programa Visión Colombia 2019

## **Proyectos**

- Sectores del Departamento Nacional de Planeación (DNP)
- Ambiental
- Ciencia y tecnología
- Agropecuario
- Infraestructura vial
- Minero
- Medio ambiente
- Justicia
- Educación
- Energía
- Salud

## 7 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

El análisis cultural corporativa ayuda a las organizaciones analizar los elementos conflictivos de la empresa, en la organización como realizan sus actividades, cuáles son sus prioridades y la toma de decisiones por parte de la dirección.

- **El estilo de la dirección.** La Alcaldía Municipal de Tangua actualmente aplica dos tipos de dirección, la dirección participativa donde los funcionarios que pertenecen a la administración intervienen en la toma de decisiones y democrática donde las direcciones orientan y apoyan propuestas donde mejora el clima laboral aunque no actúa de forma eficaz en el desarrollo de las actividades., donde la principal participación se realiza por parte de la comunidad donde los planes, proyectos ayuden a beneficiar las necesidades que se planten en el municipio.

- **La claridad de los principios organizacionales.** La administración Municipal dentro del cumplimiento de sus funciones debe incorporar los valores de la institución para el cumplimiento de los objetivos planteados. Dentro de la institución no existe un desconocimiento de los mismos.

- **Autonomía individual:** Cada dependencia de la administración existe un grado de responsabilidad, e independencia en la toma de decisiones para generar contextos culturales, pero existen dificultades dentro de la organización en la libertad para tomar iniciativas en desarrollar ideas para la realización de los proyectos planteados.

- **Sistema de recompensas y sanciones:** Es una manera importante para incentivar a los empleados como factor de motivación en la realización de las actividades planteadas en el logro de las metas trazadas, pero la institución no aplica los incentivos o sanciones pertinentes a sus empleados sin fomentar factores de motivación.

- **Direccionamiento estratégico:** lo que busca la Administración Municipal es la efectividad de hacer bien las cosas y de tener claro las metas y objetivos; que se responda a los requerimientos de la comunidad haciendo concurrentes la relación entre la misión institucional y las necesidades reales de la sociedad civil. Lo planteado dentro de la visión debe estar acorde con las estrategias planteadas.

- **Talento humano:** de acuerdo al Decreto no. 10 del 25 de enero de 2007 se adoptan el manual específico de funciones y competencias laborales de la planta de personal, como instrumento básico para el cumplimiento de la actividad laboral para mejorar los procesos institucionales.

## 7.2 ANÁLISIS EXTERNO

**7.2.1 Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).** Metodológicamente nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno. Y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer qué clase de amenazas u oportunidades existe para la institución.

### 7.2.1.1. Análisis del entorno tecnológico:

- **Facilidad de acceso a la tecnología.** La Alcaldía Municipal de Tangua tiene un escaso manejo en el uso de la tecnología en algunas dependencias lo cual no presta un servicio efectivo a los usuarios y en algunos casos no cuentan con equipos de alta tecnología para la realización de sus actividades. Amenaza de bajo impacto
- **Automatización de procesos.** Es modernizar sus Sistemas de Información, como base para seguir avanzando hacia una administración electrónica más eficiente, útil y cercana a la ciudadanía. Algunas dependencias iniciaron a utilizar formatos y programas en bases de datos para agilizar los procesos, pero es necesario la implementación en otras dependencias para disminuir el tiempo en la realización de dichos procesos. Oportunidad de bajo impacto

### 7.2.1.2. Análisis del entorno económico

- **Inflación.** La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía medidos a través de la evolución de un índice de precios afectando la economía de las familias del Municipio las cuales en su mayoría trabajan en sectores agrícolas. Amenaza de alto impacto
- **Crecimiento del PIB.** El crecimiento económico del Departamento de Nariño ha sido de leve crecimiento, uno de los mayores crecimientos se desarrolla en la

parte agrícola, pero tuvo un decrecimiento en la parte industrial. Oportunidad bajo impacto.

- **Fuentes de financiación.** El municipio de Tangua para el desempeño de las funciones sociales y los gastos que incurre al desempeño de la función pública recurre al financiamiento en los ingresos tributarios (predial unificado, sobretasa al combustible), no tributarios (tasa por prestación de servicios, contractual, fondo local de salud) y recursos del capital (transferencia de la nación). Oportunidad de impacto medio

#### 7.2.1.3 Análisis del entorno político

- **Política del País.** En Colombia existe numerosas leyes y normas que representan un ambiente complejo para todos los administradores, de los cuales deben tener un conocimiento de esta normatividad para el cumplimiento de las acciones y conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Oportunidad de alto impacto.

- **Inestabilidad política.** Nuestro País ha vivido en medio de conflictos sociales y de violencia permanente que ha logrado perjudicar la estabilidad económica del país. Amenaza de alto impacto.

- **Plan de Desarrollo** para el cumplimiento de la ley, y la planeación de las actividades como un instrumento importante para el desarrollo y el progreso de la región. Oportunidad de medio impacto.

- **Renovación de la clase dirigente:** Las Alcaldía Municipales se someten a la participación democrática para escoger a su nuevo dirigente cada cuatro años, lo que obliga a que los procesos que inicien quedan sin concluir ya que cada administración realiza su propio plan de trabajo. Amenaza de alto impacto.

#### 7.2.1.4 Análisis del entorno geográfico

- **Ubicación.** El municipal de Tangua está ubicado al occidente de la cordillera centro-oriental, la cual no forma una simple alineación montañosa, sino que de ella parten ramificaciones en diversas direcciones motivadas no solo por la erosión fluvial sino también por la estructura geológica. Oportunidad de bajo impacto.

- **Vías de acceso.** La vía de accesibilidad al Municipio es por la carretera panamericana la cual se comunica con la ciudad de San Juan de Pasto y la ciudad de Ipiales. Esta es una vía internacional que se comunica con el Ecuador. Oportunidad de Medio Impacto

#### 7.2.1.5 Análisis del entorno social

- **Crecimiento de la Población.** El crecimiento demográfico en el Municipio de Tangua se deben a los factores de natalidad y las emigraciones, la mayor parte de la población se ubica en el sector rural, las emigraciones se evidencia en los grupos jóvenes y principalmente en la población femenina, debido a las bajas oportunidades de empleo o de estudio. Amenaza de medio impacto

- **Sector Salud.** Las políticas públicas sobre salud son diseñadas por el Estado central de acuerdo a una normatividad vigentes, el municipio de Tangua cuenta con la Dirección Local de Salud quien organiza y planifica el sector salud, actualmente el Municipio cuenta con un Centro de Salud Hermes Andrade Mejía centro de primer nivel. En su mayoría los habitantes están vinculado al plan obligatorio de salud del Estado. Oportunidad, medio impacto

- **Nivel Educativo** El Municipio de Tangua, cuenta con el Plan Educativo Municipal, herramienta básica de apoyo con el objetivo de mejorar la calidad del servicio social educativo para disminuir los índices de analfabetismo y aumentar la cobertura en el programa de la educación rural, el municipio no cuenta con formación tecnológica o universitaria. Oportunidad de medio impacto

- **Nivel de Empleo.** Nariño presenta un alto índice de desempleo durante estos cuatro años, lo cual agrava los conflictos sociales, en el municipio se manifiesta por la baja productividad y rentabilidad en los productos y cadenas productivas. Amenaza de alto impacto.

- **Identidad cultural.** El municipio cuenta actualmente con la casa de la cultura que sirve para el ensayo de la banda San Rafaelito que es un patrimonio del Municipio, sin embargo no existe direccionamiento de una política local cultural para la elaboración y ejecución de programas y proyectos que realcen las tradiciones del pueblo Tanguaño. Oportunidad de bajo impacto

## 7.2.2 Matriz de impacto (POAM)

Una vez analizadas las variables del entorno se procede a elaborar la matriz de impacto POAM que permita evaluar los factores críticos clasificados en oportunidades y amenazas de acuerdo al grado del impacto

**Tabla 9. Formato para análisis de la posición**

Factores	Calificación			Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Tecnológicos</b>												
Facilidad de acceso a la tecnología					X							X
Automatización de procesos		X										X
<b>Económico</b>												
Inflación				X				X				
Crecimiento del PIB			X							X		
Fuentes de financiación		X								X		
<b>Político</b>												
Política del país			X									X
Inestabilidad política				X				X				
Plan de desarrollo	X									X		
Renovación de la clase dirigente				X						X		
<b>Geográfico</b>												
Ubicación		X										X
Vías de acceso			X							X		
<b>Social</b>												
Crecimiento de la población				X						X		
Sector salud		X								X		
Nivel educativo		X								X		
Nivel de empleo				X				X				
Identidad cultural			X									X

## 7.2.3 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Elaborada la matriz (POAM), se toma las variables más relevantes para evaluar y ponderar las oportunidades y amenazas, cada factor se evalúa de 0 o 1 dependiendo de su importancia, se califica de la siguiente manera:

- 4 = respuesta superior
- 3 = respuesta superior a la media
- 2 = respuesta media
- 1 = respuesta mala

**Tabla 10. Matriz de evaluación de factor externo**

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Automatización de procesos	0,03	2	0,06
Crecimiento del PIB	0,09	1	0,09
Fuentes de financiación	0,07	3	0,21
Política del país	0,07	3	0,21
Formulación de la política de manejo social	0,08	3	0,24
Ubicación	0,06	2	0,12
Vías de acceso	0,05	2	0,10
Sector salud	0,07	3	0,21
Nivel educativo	0,07	3	0,21
Identidad cultural	0,03	1	0,03
<b>Amenaza</b>			
Inflación	0,08	3	0,24
Inestabilidad política	0,07	3	0,21
Renovación de la clase dirigente	0,06	4	0,24
Crecimiento de la población	0,08	3	0,24
Nivel de empleo	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,56</b>

El total del ponderado es de 2,56, la institución se encuentra encima del promedio ponderado de 2,5, donde significa que la institución intenta aprovechar las oportunidades que el medio les presenta, a pesar de la inestabilidad económica que se origina en el país.

#### **7.2.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER**

A través de este modelo realizaremos un diagnóstico para determinar la rentabilidad de la institución, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura, este análisis se basa en cinco fuerzas competitivas:

En la actualidad la competitividad proyecta a mejorar la calidad del servicio o producto, es factor clave para posicionarse en cualquier campo, sector económico, mercado o servido.

- **Grado de rivalidad entre empresas competidoras.** El Municipio de Tangua está clasificado a nivel nacional en un municipio de sexta categoría, de acuerdo a esta categorización se adecua la situación de cada municipio con respecto a su presupuesto y población, la mayoría de los Municipios de Nariño están clasificados en esta categoría.

La rivalidad entre los municipios pequeños tiene una vida política e institucional de acuerdo a su existencia como sus unidades políticas con sus correspondientes gobiernos locales, en términos de abastecimiento de bienes públicos, de gobernabilidad y de construcción de democracia. Uno de los factores para determinar la competitividad en estos municipios es el gasto público para evaluar su desempeño en los diferentes aspectos del municipio como salud, educación, acueducto y alcantarillado, vías de acceso, vivienda, seguridad y la promoción del desarrollo local. Encontramos que las áreas de educación y salud, agua potable y saneamiento básico se ven favorecidas porque su financiación, proviene principalmente de las transferencias, la comunidad contribuye con el pago de servicios públicos prioritarios contribuye a la financiación del gasto, para la construcción de la vivienda, depende de los recursos propios o el subsidiado del estado con aportes de los usuarios y las alcaldías. Pero una de las falencias de la mayoría de los municipios es el desarrollo local para la reducción del desempleo.

Las políticas de desarrollo económico local son un conjunto de acciones conjuntas entre el sector público y el sector privado encaminadas a fomentar el crecimiento económico a través de un cambio estructural de las localidades basado sobre el aprovechamiento del potencial de desarrollo local existente, aunque existe potencial productivo en los municipios, no existe potencial empresarial. Una de las falencias que tienen el Municipio de Tangua son recursos por transferencias se tornan escasos, no porque su monto total sea insuficiente, sino porque su inadecuada distribución frente a las particulares necesidades del municipio, hace que los recursos sean escasos para ciertas áreas de gasto público, ya que los problemas de los recursos públicos están el bajo esfuerzo fiscal, la capacidad de endeudamiento, lo que lo diferencia con municipios de esta categoría que han realizado que Municipios como Puerres esté realizando un mejor desempeño en el cumplimiento de proyectores que mejore la calidad de vida de sus habitantes.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** La Alcaldía Municipal es la única entidad que cumple con la función de constituir obras que demande el progreso local para promover la participación de la comunidad cumpliendo con las leyes, por lo tanto no existe alguna empresa dentro del municipio que remplace la prestación de los servicios.

- **Factores de tecnología.** La Alcaldía Municipal formula estándares de las condiciones de la capacidad tecnológica que posee de acuerdo a las necesidades de los usuarios en la parte de recursos humanos, infraestructura, mantenimiento la aplicación de estos estándares reduciría el tiempo en la prestación de los servicios para los usuarios.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Las instituciones públicas municipales deben estar acompañadas de diferentes sectores gubernamentales de carácter Nacional, Departamental y Municipal, ONG's, instituciones sectoriales y sociedad civil, los cuales son los encargados de asesorar, elaborar, operar y evaluar los proyectos para cumplir de una manera más eficiente.

- **Poder de negociación de los clientes.** Para la entidad los clientes son usuarios que asisten a las diferentes oficinas y dependencias que prestan los servicios de planificar, asesorar, regular, operar, ejecutar, administrar y gestionar proyectos que promuevan el mejoramiento socio – económico de los habitantes.

#### 7.2.5 Factores claves de éxito

- **Atención al usuario** uno de los aspectos de mayor relevancia en el servicio que prestan los funcionarios a los usuarios. Los usuarios buscan en los funcionarios efectividad y eficiencia que sepan responder con claridad a sus inquietudes y expectativas en la asesoría y agilidad de la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que los usuarios se sientan conforme con la atención.

- **Confianza en los organismos públicos.** Es una institución de carácter público que presta un servicio a la comunidad, es importante crear un buen concepto de la institución en los habitantes del municipio, para genera compromiso y aceptación en el mercado, realizando un buen uso de los recursos públicos evitando la corrupción.

- **Calidad del servicio** se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, como eje de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía.

- **Posición financiera.** Las finanzas públicas del municipio se ven afectadas por la inestabilidad de la economía en el país reflejado en la disminución de los ingresos a nivel nacional, departamental y municipal necesarios en la inversión del funcionamiento e inversión social.

- **Aplicación de tecnología.** La institución actualmente existe un retraso en la aplicación de tecnologías para la disminución del tiempo en la recopilación de información y la comunicación entre interdependencias lo que hace necesario realizar una política del uso de tecnología dentro de la institución.

### 7.2.6 Matriz del perfil competitivo

A cada factor del éxito se le asigna un peso y estas se califican de 1 a 4, así:

- 1 = mayor debilidad
- 2 = menor debilidad
- 3 = menor fuerza
- 4 = mayor fuerza

**Tabla 11. Matriz del perfil competitivo**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ALCALDÍA DE TANGUA		ALCALDÍA DE PUERRES	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Atención al usuario	0,2	2	0,4	3	0,6
Confianza en los organismos públicos	0,1	2	0,2	2	0,2
Calidad del servicio	0,2	3	0,6	3	0,6
Posición financiera	0,4	1	0,4	1	0,4
Aplicación de la tecnología	0,1	3	0,3	4	0,4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,5</b>		<b>2,2</b>

De acuerdo a la matriz de competitividad podemos determinar que uno de los factores primordiales es la posición financiera ya que de ella depende el funcionamiento del Municipio, los dos municipios cuenta con dificultades, una de la problemática de la institución donde los usuarios registran problemas en la atención a sus respectivas inquietudes y la falta de políticas tecnológicas.

## 7.3 ANÁLISIS INTERNO

### 7.3.1 Perfil de la capacidad interna (PCI)

Es una herramienta que orientan a la institución a determinar los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización, en las diferentes funciones.

#### 7.3.1.1 Capacidad directiva

- **Planes de acción:** Cada actividad realizada por las diferentes dependencias se establece dentro de una programación anual establecido de acuerdo a las necesidades de la población. Debilidad de medio impacto
- **Estructura organizacional:** el organigrama planteado por la institución no establece un orden respectivo con las dependencias existentes que constituyen dentro y fuera de la institución. Debilidad medio impacto
- **Herramientas administrativas.** Existe un desconocimiento por algunos empleados el manual de funciones de los diferentes cargos que hay dentro de la institución. Debilidad de impacto medio.
- **Liderazgo.** En la institución se maneja un liderazgo gerencial mediante el cual se dirigen las actividades laborales de un equipo de trabajo y la capacidad de influir en ellas por parte de los empleados, además se da la oportunidad de ser participativo para trabajar en equipo es una fortaleza de impacto medio
- **Comunicación:** La comunicación se realiza internamente por cada dependencia, área u oficina buscan las solución de sus problemas a través del dialogo en el equipo de trabajo. Fortaleza de bajo impacto
- **Control** El Control Interno del Municipio de Tangua se encuentra integrado por el sistema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, y de los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos. Fortaleza de bajo impacto

### 7.3.1.2 Capacidad competitiva

- **Conocimiento de la competencia.** la institución busca herramientas competitivas que les permitan reaccionar de una manera eficiente y eficaz para el análisis de la capacidad competitiva en los aspectos como son la calidad del servicio y la realización de proyectos que satisfacen las necesidades de los usuarios. Fortaleza de bajo impacto
- **Investigación de mercado.** Casi el 34% asisten con mayor frecuencia al despacho para buscar soluciones a las diferentes problemáticas del municipio, otras dependencias que son visitadas con mayor frecuencia es comisaria de familia, familias en acción y Dirección local de salud, pero muchos de los usuarios que visitan la institución desconocen de los diferentes servicios que se presta. Debilidad de impacto medio
- **Servicios adicionales.** La institución cuenta con entidades descentralizadas que ayudan a la comunidad en la asesoría, operación y evaluación de proyectos o la prestación de servicios que son utilizadas para satisfacer las necesidades básicas de la población. Fortaleza de bajo impacto.

### 7.3.1.3 Capacidad financiera

- **Asignación presupuestal.** El municipio para su desempeño cuenta con fuentes de financiación en los ingresos tributarios (impuesto predial y la sobretasa al combustible), ingresos no tributarios (tasas por prestación de servicios, contractuales, fondo local de salud), recursos del capital (transferencia de la nación). Debilidad de alto impacto
- **Gastos:** Los gastos en que más incurre el municipio son los gastos de funcionamiento servicio de la deuda y la inversión social distribuidos en los diferentes sectores para solventar las necesidades más apremiantes de la comunidad. Debilidad de alto impacto.

### 7.3.1.4 Capacidad tecnológica

- **Aplicación de tecnología.** La infraestructura tecnológica, acceso al, nivel tecnológico, procedimientos administrativos y técnicos, es de baja cobertura ya

que algunas áreas aún no cuenta con procesos de sistematización, ni acceso a internet para disminuir el tiempo en la atención a los usuarios. Debilidad de bajo impacto

- **Capacidad y conocimiento** El personal de la institución se encuentra capacitado y con los conocimientos suficientes para la aplicación del uso de herramientas del tecnológicos. Fortaleza de impacto medio

### 7.3.1.5 Capacidad del talento humano

- **Capacitación** La institución cuenta con cronogramas de capacitación en las diferentes dependencias para mejorar la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios y actualizarse en nuevos conocimientos para el cumplimiento de las metas de sus actividades. Fortaleza de medio impacto.

- **Motivación** la institución cuenta con incentivos para los empleados oficiales y no los contratistas, que motiven a la realización del cumplimiento de sus actividades propuestas. Debilidad de alto impacto

- **Experiencia** La institución cuenta con el personal idóneo para el cumplimiento de las funciones, además cumpliendo con los perfiles que se establecen en el manual de funciones para los empleados. Fortaleza de medio impacto

- **Remuneración.** De acuerdo a lo reglamentado, por el gobierno en los diferentes cargos que se dan en cada dependencia. Fortaleza de impacto medio. .

- **Clima organizacional.** El ambiente donde cada funcionario desempeña su trabajo diariamente en la institución depende del trato de los jefe, la relación entre el personal de la institución y la relación con proveedores y clientes, que ayuda a ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de sus funciones. Fortaleza de medio impacto.

### 7.3.2 Matriz de impacto de la capacidad interna

Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades municipales se proceda a realizar la matriz asignando un peso y una calificación a cada factor de la siguiente manera de 0,0 (no es importante) a 1.0 (muy importante):

2= debilidad mayor  
 3= debilidad menor  
 4= fortaleza menor  
 5= fortaleza mayor

**Tabla 12. Matriz impacto de la capacidad interna**

Factores internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Capacidad Directiva</b>									
Planes de acción						X		X	
Estructura Organizacional					X			X	
Herramientas administrativas						X		X	
Liderazgo		X						X	
Comunicación			X						X
Control		X							X
<b>Capacidad Competitiva</b>									
Conocimiento de la competencia			X						X
Investigación del Mercado				X				X	
Servicios adicionales			X						X
<b>Capacidad Financiera</b>									
Asignación de presupuesto				X			X		
Gastos				X			X		
<b>Capacidad Técnica</b>									
Aplicación de tecnología					X				X
Capacidad y conocimiento			X					X	
<b>Capacidad de talento humano</b>									
Capacitación	X							X	
Motivación				X			X		
Experiencia		X						X	
Clima organizacional					X			X	

### 7.3.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz de impacto de capacidad interna, asignando un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), a continuación a cada factor se asigna una calificación de 1 a 4 así:

- 1 = debilidad mayor
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza mayor

**Tabla 13. Matriz impacto de la capacidad interna**

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Planes de acción	0,1	2	0,2
Estructura Organizacional	0,1	1	0,1
Liderazgo	0,07	3	0,21
Comunicación	0,06	3	0,18
Control	0,05	3	0,15
Conocimiento de la competencia	0,05	2	0,1
Asignación de presupuesto	0,08	1	0,08
Gastos	0,1	1	0,1
Aplicación de tecnología	0,05	2	0,1
Capacitación	0,08	4	0,32
Motivación	0,07	1	0,07
Experiencia	0,08	4	0,32
Remuneración	0,05	3	0,15
Clima organizacional	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,02</b>		<b>2,24</b>

El resultado nos demuestra que la capacitación, la experiencia, el liderazgo utilizado en los planes de acción nos debe orientar a fortalecer las relaciones entre los empleados, la dirección con el fin de aprovechar las oportunidades externas vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

#### **7.4 ANÁLISIS DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta que nos ayuda a identificar las variables mediante el cruce, las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en el sistema. Es la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

**Tabla 14. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1. Liderazgo 2. Comunicación 3. Control 4. Capacitación 5. Experiencia	1. Planes de acción 2. Estructura Organizacional 3. Conocimiento de la competencia 4. Asignación de presupuesto 5. Gastos 6. Aplicación de tecnología 7. Clima organizacional 8. Motivación
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1. Automatización de procesos 2. Crecimiento del PIB 3. Fuentes de financiación 4. Política del país 5. Plan de desarrollo 6. Ubicación 7. Vías de acceso 8. Sector salud 9. Nivel educativo 10. Identidad cultural	1. F1, O5, 2. F3, O3, 3. F4,O1 4. F5, O8, O9	1. D1, O5, D4 2. D2, O1,D8 3. D5,O8,O9,
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1. Inflación 2. Inestabilidad política 3. Renovación de la clase dirigente 4. Crecimiento de la población 5. Nivel de empleo	1. F1, A3 2. F3, A2,A1 3. F4,A5,	1. D2, A3, D7 2. D4,A2, D5 3. D6,A5

### 7.4.1 Análisis de estrategias (DOFA)

#### 7.4.1.1 Estrategia (FO)

**F1, O5.** Aprovechar el liderazgo para la formulación del Plan de Desarrollo, en busca del desarrollo de la región.

**F3,O2,O3.** Realizar controles a las fuentes de financiamiento del municipio para el cumplimiento de las metas trazadas por cada Dependencia.

**F4, O1.** Fortalecer procesos de capacitación en la automatización de procesos para la tecnificación de procesos electrónicos para disminuir los tiempos en atención al usuario.

**F5, O8,O9** Aprovechar la experiencias para la ejecución de proyectos que mejoren la calidad de vida en el sector salud y educación.

#### **7.4.1.2 Estrategias (DO)**

**D1, O5, D4** Realizar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para dar cumplimiento al plan de desarrollo, dependiendo de la asignación de presupuesto para la realización de los proyectos planteados.

**D2, O1,D8** Elaborar planes de mejoramiento en la estructura de la organización a partir de la automatización de procesos, logrando la motivación por parte del personal

**D5, O8 , O9** Priorización los gastos en la ejecución de los proyectos en el sector salud y nivel educativo para satisfacer las necesidades de la población.

#### **7.4.1.3 Estrategia (FA)**

**F1, A3** Fortalecer el liderazgo en la comunidad en la renovación de los dirigentes que asumen el mandato de la Alcaldía cada cuatro años.

**F3, A2, A1** Sistematizar el control en la inestabilidad política generada en el país que afecta la economía y por ente el índice de inflación que fluctúa los precios de la canasta familiar

**F4, A5.** Elaborar un programa de capacitación por parte de la institución a los pobladores en desarrollo económico para la generación de empleo.

#### **7.4.1.4 Estrategias (DA)**

**D2, A3, D7.** Realizar proyectos para la reforma de la estructura organizacional que se aplica en la renovación a la clase dirigente, mejorando el clima organizacional de la institución.

**D4, A2, A3.** Evaluar los planes de acción en la asignación del presupuesto general para los gastos que se requiera en la realización del proyecto teniendo en cuenta la estabilidad política del país.

**D6, A5.** Fortalecer el uso de la aplicación de tecnología, para la generación de empleo en el Municipio

## **8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1 VISIÓN**

Al finalizar el período de la actual Administración, el Municipio de Tangua se apropiado de herramientas administrativas efectivos de control que, articuladamente, fortalezcan la estructura organizacional a través del sistema de Control Interno, que evidencie interna y externamente los resultados.

### **8.2 MISIÓN**

La administración municipal contribuya a las necesidades de la organización y la comunidad, con un desempeño del municipio en materia de eficiencia eficacia, transparencia, moralidad responsabilidad e imparcialidad, frente a los planes, programas y proyectos que se ejecuten.

### **8.3 OBJETIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

1. Fortalecer la institución estratégicamente en el área financiera, inversión social, cultural y competitividad en la generación de empleo aprovechando las ventajas comparativas y competitivas del Municipio
2. Realizar una integración en el Municipio de Tangua en los aspectos culturales económicos, sociales, político, ambiental y administrativa para el progreso del Municipio.
3. Fortalecer el área operativa interna de la institución con el fin de buscar soluciones oportunas a las necesidades de los usuarios de acuerdo a las competencias del municipio.
4. Modernizar el sistema de Gestión de la Calidad en la institución
5. Desarrollar el uso de la tecnología para mejorar los procesos internos
6. Mejorar la imagen corporativa de la institución desarrollando estrategias que generen confianza a los usuarios
7. Promocionar el control a la ejecución de los planes, programas y proyectos de casa área que beneficie el desarrollo de la comunidad.

## 9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Es un instrumento que se divide en cuatro cuadrantes para determinar si es una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva su vez está representada en dos dimensiones internas fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI)

Para la realización de la matriz se selecciona una serie de variables que incluya cada dimensión adjudicando un valor numérico 0 – 6:0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza - 6 la gran fortaleza u oportunidad.

**Tabla 15. Formato para análisis de la posición estratégica**

Factor	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
<b>Estabilidad Ambiental</b>								
Tasa de Inflación			.					
Cambios políticos			.					
Innovación tecnológica					.			
Oferta de empleo			.					
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>			6		4			1,43
<b>Fuerza de la industria</b>								
Conocimiento tecnológico					.			
Estabilidad financiera				.				
Aprovechamiento de recursos				.				
Normatividad vigente						.		
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>				6	4	5		2,14
<b>Ventaja competitiva</b>								
Presencia institucional a nivel Departamental y Nacional					.			
Nivel de satisfacción de los usuarios			.					
Adecuada satisfacción laboral					.			
Calidad del servicio al usuario				.				
Capacidad de respuesta al usuario			.					

<b>TOTAL DEL FACTOR</b>			2	6	8			2,29
<b>Fuerza financiera</b>								
Capacidad de financiamiento				•				
Manejo de recursos para la inversión					•			
Programas contables							•	
Gastos			•					
<b>TOTAL DEL FACTOR</b>			2	3	4		6	2,14

El vector direccional coordina

**Eje X:**  $VC + FI = - 2.29 + 2.14 = - 0.15$

**Eje Y:**  $EA + FF = - 1.43 + 2,14 = 0.71$

**Punto resultante (X, Y) = ( - 0.15, + 0.71)**

**Figura 4. Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEYEA)**



La Alcaldía Municipal de Tangua se encuentra ubicada en el cuadrante conservador, lo cual significa que permanece cerca de las competencias básicas de la empresa, y no corre riesgos, siendo una institución estable que no está creciendo no tiene ventajas competitivas importantes.

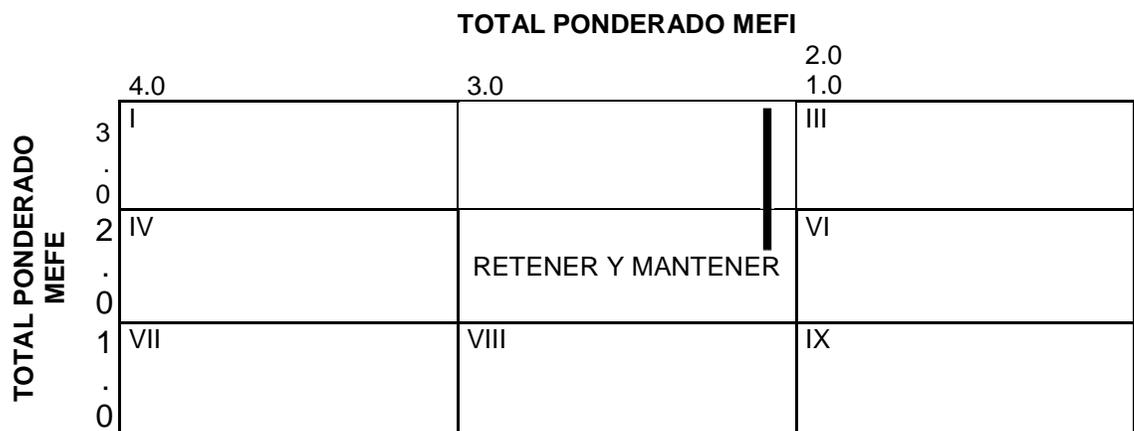
## 9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

La matriz ubica a las diferentes áreas de la institución dentro de un cuadro de nueve celdas, basándose en dos dimensiones donde resume los totales ponderados de las matrices EFE y EFI (eje Y), el cual se califica de la siguiente:

Para X: 1.0 a 1.99 posición interna débil; 2.0 a 2.99 posición mediana; 3.0 a 4.0 posición interna fuerte.

Para eje Y, se utiliza un ponderado de 1.0 a 1.99 posición externa bajo; 2.0 a 2.99 posición mediana; 3.0 a 4.0 posición externa alta.

**Figura 5. Matriz interna – externa (IE)**



Teniendo en cuenta los ponderados de la MEFI Y MEFE se observa que la institución se encuentra en el cuadrante V las estrategias a trabajar seria:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto

### 9.3 MATRIZ CUANTITATIVA (MCPE)

Es una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, esta matriz se obtiene de la información en conjunto obtenida de la matriz MEFI, MEFE, DOFA, PEYEA, IE.

La matriz MCPE, se ilustran en tres aspectos claves: 1 = no aceptable 2 = posiblemente aceptable 3 = probablemente aceptable 4 = la más aceptable y el total de la suma de calificaciones del atractivo, para su elaboración se sigue seis pasos: primero una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves de la organización, después se adjudica los pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos

**Tabla 16. Matriz MCPE**

Factores críticos para el éxito	Estrategia alternativas				
	Calificación	Penetración en el mercado		Desarrollo del producto (servicios)	
		Ca	Tca	Ca	Tca
<b>Factores internos</b>					
Planes de acción	0,1	3	0,3	2	0,2
Estructura organizacional	0,1	2	0,2	2	0,2
Liderazgo	0,07	4	0,28	3	0,21
Comunicación	0,06	1	0,06	3	0,18
Control	0,05	2	0,1	2	0,1
Conocimiento de la competencia	0,05	2	0,1	2	0,1
Asignación de presupuesto	0,08	4	0,32	4	0,32
Gastos	0,1	1	0,1	1	0,1
Aplicación de tecnología	0,05	3	0,15	2	0,1
Capacitación	0,08	4	0,32	4	0,32
Motivación	0,07	3	0,21	2	0,14
Experiencia	0,08	4	0,32	3	0,24
Remuneración	0,05	1	0,05	1	0,05
Clima organizacional	0,06	3	0,18	2	0,12
<b>Factores externos</b>					
Automatización de procesos	0,03	1	0,03	2	0,06
Fuentes de financiación	0,07	3	0,21	4	0,28
Política del país	0,07	4	0,28	4	0,28
Formulación de la política de manejo social	0,08	2	0,16	2	0,16
Facilidad de acceso a la tecnología	0,03	4	0,12	3	0,09

Inflación	0,08	3	0,24	3	0,24
Inestabilidad política	0,07	3	0,21	4	0,28
Renovación de la clase dirigente	0,06	4	0,24	4	0,24
Nivel de empleo	0,06	3	0,18	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,55</b>		<b>4,36</b>		<b>4,07</b>

Teniendo en cuenta los resultados para la Alcaldía Municipal de Tangua, la estrategia más atractiva es la penetración del mercado con un total de 4.36, lo cual nos da a entender que los usuarios que asisten a las diferentes áreas conocen los diferentes servicios que presta la institución y el desarrollo del producto con un 4.07 significando que existe problemas en el servicio que se presta a la comunidad, lo cual algunos usuarios no se encuentran satisfechos con la atención.

#### 9.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio en lo que respecta al desempeño público, estableciendo comparabilidad de la gestión en la parte operativa y administrativa de la organización, midiendo en las diferentes fases de dimensión como eficacia, eficiencia, economía, calidad de servicio y ámbitos de control proceso producto y resultado

**Tabla 17. Indicadores de gestión**

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Formulas
<b>Cumplimiento de las metas contenidas en el Plan de Desarrollo Local</b>	Cuantificar la ejecución de las metas programadas	Total metas ejecutadas / Total metas del Plan de Desarrollo Local
<b>Asignación presupuestal</b>	Mostrar la variación del presupuesto	Presupuesto definitivo / Presupuesto inicial
<b>Equilibrio financiero</b>	Comparar el nivel de ingreso total ejecutado y el gasto total ejecutado	ingresos totales ejecutados/Gastos totales ejecutados
<b>Inversión en infraestructura por habitante</b>	Medir la inversión de infraestructura por habitante	Gastos ejecutados en inversión de infraestructura/Población total
<b>Capacidad de ejecución de proyectos</b>	Medir la capacidad de ejecución de proyectos	Total de proyectos ejecutados/total de proyectos formulados

<b>Participación ciudadana</b>	Analizar el nivel de concertación de proyectos con las organización civiles	Total de proyectos concertados/Total de proyectos en ejecución
<b>Satisfacción del empleado</b>	Medir el nivel de satisfacción del empleado en lograr una motivación para el cumplimentó de sus actividades	No de recompensas otorgadas/No de recompensas estipuladas
<b>Satisfacción del usuario</b>	Medir el grado de satisfacción del usuario en la prestación de servicios	No de reclamos atendidos/Total de reclamos
<b>Capacitación a los empleados</b>	Analizar el nivel de desempeño y capacidades del empleado a sus funciones a través de procesos de capacitación	No de capacitaciones efectuadas/No de capacitaciones planteadas

## 10. CONCLUSIONES

- Para lograr la aplicación de la administración estratégica. Para utilizar las herramientas básicas de la planificación estratégica, para que todos los funcionarios que pertenecen a la administración pública, deben concientizarse en un pensamiento y organización estratégica, para un proceso de planificación, investigación y evaluación que incida en un cambio de transformación
- La oficina de Tesorería debe buscar herramientas para el crecimiento económico de la institución que genere mayo expectativas en la comunidad para un crecimiento económico, social y cultural de la población
- Lograr una motivación en los funcionarios logrando un clima organizacional efectivo para el desarrollo de las metas para lograr una mayor competencia logrando el éxito de la organización.

## 11. RECOMENDACIONES

- Orientación a la institución en el desarrollo organizacional a partir del desarrollo de esta investigación para los cambios. El diagnóstico para que las amenazas, debilidades se conviertan en oportunidades para la institución.
- Se requiere un estudio de mercado para conocer las necesidades prioridades para los habitantes para ser más eficaz y eficiente en su desarrollo.
- Mejorar el clima organizacional a través de incentivos para generar más conocimiento por parte de los funcionarios y mejorar la atención a los usuarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEVES, Victor D. Dirección Estratégica, México, D.F: Editorial Mc Graw Hill. 2004.
- ALDANA, Eduardo. Planeación y Estrategia. Editorial Alfa omega. Bogotá, 2001
- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, quinta edición, México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1997
- Esquema de ordenamiento territorial del Municipio de Tangua 2008 – 2011
- GODSTEIN, D. Leonard. Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, 2006
- LE, Louran, Guerin – Wils. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos, Legis, Bogotá. 1992
- MARTIN, G. Álvaro Torres. Manual de Planeación Estratégica, Panorama Editorial, 2006
- MÉNDEZ, Carlos E. Metodología – diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 2003
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planificación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia 2007.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, novena edición, Santa Fe de Bogotá: Editores 3R. 2006
- TAYLOR, Bernard, Harrison John. Planeación Estratégica Exitosa. Legis Editores, Serie empresarial, Bogotá. 1991

•MARKETING TERRITORIAL, Espinola López Antonio. Disponible en: [www.formater.com](http://www.formater.com).

•LA CIUDAD DESEADA: EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN URBANA. Villafañe Justo. Disponible en: [www.villafane.com](http://www.villafane.com).

•DOCUMENTO TRABAJO SOBRE ECONOMÍA REGIONAL. Joaquín Vilorio de la hoz. Disponible [www.barep.gov.co/documentos/publicaciones/regionales/documentos](http://www.barep.gov.co/documentos/publicaciones/regionales/documentos).

•<http://www.tangua-narino.gov.co/index.shtml>

## **ANEXOS**

## Anexo A.

### ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA

El propósito de esta encuesta es conocer sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para formular el plan estratégico, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

1. Marque con una X su genero		
1	Masculino	
2	Femenino	

2. Marque con una X su nivel dentro de la organización		
1	Nivel gerencial	
2	Jefe, coordinador o supervisor de programas	
3	Profesional universitario	
4	Técnicos, auditores, asesores, secretarias, auxiliares administrativos	
5	Servicios generales	

3. Cuanto tiempo tiene de laborar para la Alcaldía Municipal de Tangua		
1	Menos de 1 año	
2	De 1 a 2 años	
3	De 3 a 4 años	
4	5 años en adelante	

**4. Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones y actitudes respecto a la Alcaldía Municipal de Tangua y su área de trabajo, responda de acuerdo a la siguiente escala:**

1. Definitivamente si
2. Probablemente si
3. Indeciso
4. Probablemente no
5. Definitivamente no

a. ANÁLISIS DE PLANEACIÓN						
		1	2	3	4	5
1	¿La Alcaldía Municipal de Tangua cuenta con metas y objetivos definidos y conocidos por los empleados de la administración?					
2	¿Posee una misión y visión definida la entidad?					
3	¿La Alcaldía Municipal de Tangua tiene definidos sus valores corporativos?					
4	¿La corporación cuenta con estrategias y acciones definidas					

	para alcanzarlas?						
5	¿Existen pronósticos en la corporación que le permitan anticipar posibles problemas en el futuro?						
6	¿Existen programaciones de trabajo en las diferentes áreas?						
7	¿Tiene claridad las fortalezas y debilidades de su corporación?						
<b>b. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN</b>							
8	¿La Alcaldía Municipal de Tangua cuenta con una estructura organizativa definida?						
9	¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?						
10	¿La institución proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?						
11	¿Cada jefe de área cumple con los requisitos definidos para el cumplimiento de sus funciones?						
12	¿La estructura organizacional favorece la coordinación de sus funciones?						
13	¿Su área utiliza el enfoque de gerencia estrategia para la toma de decisiones corporativas?						
14	¿El clima organizacional dentro de la Alcaldía es bueno?						
<b>c. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN PERSONAL</b>							
15	¿La institución desarrolla programas de capacitación mejorando el desempeño de sus empleados?						
16	¿Existe una adecuada coordinación vertical y horizontal entre los puestos de trabajo?						
17	¿Tiene buenas relaciones con los funcionarios de la Alcaldía?						
18	¿El personal de su área está totalmente motivado?						
19	¿El personal conoce muy claras sus funciones de su puesto de trabajo?						
<b>D. ANÁLISIS DE LA GERENCIA</b>							
20	¿La gerencia promueve la ejecución de planes de trabajo de acuerdo a la estructura organizacional?						
21	¿Su comunicación es efectiva dentro de la corporación?						
22	¿Los canales de comunicación entre las dependencias facilitan su integración?						
23	¿La corporación cuenta con niveles jerárquicos para la toma de decisiones?						
24	¿Son respetados los canales de información establecidos por la organización?						
25	¿Las órdenes dentro de la corporación son transmitidas en forma adecuada por los niveles jerárquicos correspondientes?						
26	¿El gerente reconoce el trabajo realizado por sus empleados?						
27	¿Existe la supervisión de las actividades que realiza los empleados?						
28	¿En el logro de las metas existe un direccionamiento claro?						
<b>d. ANÁLISIS DE CONTROL</b>							
29	¿La corporación evalúa los resultados de la gestión que se						

	realiza en un periodo determinado?					
30	¿Existe para la medición de las actividades desarrolladas indicadores de gestión que facilitan su evaluación?					
31	¿Dentro de la de la corporación existen estándares para la evaluación de desempeño de los empleados?					
32	¿Dentro de la Alcaldía existen procesos de mejora continua?					

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo B.

### ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DOFA

El propósito de esta encuesta es conocer sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para el análisis DOFA de la Alcaldía Municipal de Tangua, identificado los factores que afectan a la corporación internamente y externamente

#### FORTALEZAS

¿De su opinión sobre las cosas que están funcionando bien en la Alcaldía?:

---

---

---

¿De los procedimientos que se realizan en la Alcaldía cuales están funcionando satisfactoriamente?\_\_\_\_\_

---

---

¿Cuáles son las motivaciones para realizar un trabajo excelente?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

¿De los servicios que se prestan en las diferentes dependencias cual es el mejor para los usuarios?\_\_\_\_\_

---

---

---

#### DEBILIDADES

¿Cuáles son las debilidades que se presentan en la Alcaldía?:

---

---

---

---

¿De esas debilidades cuales cree que no tienen solución?:

---

---

---

---

¿Cuáles podrían mejorar y a que tiempo? \_\_\_\_\_

---

---

¿De las dependencias que funcionan en la Alcaldía cuáles requieren más dinero y talento para el logro de las metas?: \_\_\_\_\_

---

---

¿Qué se podría mejorar y cómo?: \_\_\_\_\_

---

---

¿Qué podemos hacer para convertir algunas debilidades en fortalezas? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## Anexo C.

### ENCUESTA A USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TANGUA

El propósito de esta encuesta es conocer sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para formular el plan estratégico, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

1. Marque con una X su genero	
1	Masculino
2	Femenino

2. EDAD	
1	15 – 25 años
2	26 – 35 años
3	36 a mas

3. OCUPACIÓN	
1	

**4. Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones y actitudes respecto a la Alcaldía Municipal de Tangua y su área de trabajo, responda de acuerdo a la siguiente escala:**

1. Definitivamente si
2. Probablemente si
3. Indeciso
4. Probablemente no
5. Definitivamente no

		1	2	3	4	5
1	¿Visita con mucha frecuencia a la Alcaldía Municipal de Tangua?					
2	¿Conoce todos los servicios que presta la Alcaldía?					
3	¿Recibe con prontitud la respuesta a cualquier solicitud que realiza?					
4	¿Se siente satisfecho con la calidad del servicio que le brinda la Alcaldía?					
5	¿El horario que presta la Alcaldía es el adecuado?					
6	¿Existen programaciones de trabajo en las diferentes áreas?					
7	¿Usted cree que los empleados de la Alcaldía tienen una buena relación?					
8	¿El trabajo desempeñado por la Alcaldía satisface las necesidades?					

9.	¿Conoce algún mecanismo de control para evaluar los servicios prestados?					
10	¿Conoce muy bien los trámites que debe realizar para los procesos y procedimientos administrativos aplicables?					
11	¿Recibe buen trato por parte de los empleados?					
12	¿El personal está capacitado para resolver su solicitud?					

13. Dependencia que con más frecuencia visita:

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**