

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



## **“EL CAPITAL HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE PACHITEA”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR:**

**JORGE VICTORIO, ATENCIA TINEO**

**2016**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo se lo dedicó con amor a mis Padres: Antonio Atencia Ramírez y Epifanía Tineo Natividad, quienes me brindan con su apoyo, su amor y comprensión para continuar con mis metas trazadas.*

*A Dios todo Poderoso que me dio la fuerza y fortaleza en seguir adelante con el propósito de culminar la carrera profesional y convertirme en un exitoso Contador Público.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer al profesor **Darwin Malpartida Márquez**, por el asesoramiento y orientación en la ejecución de la presente tesis, por la paciencia y motivación permanente para cumplir la meta.

Del mismo modo agradecer toda la plana docente del Departamento Académico de Ciencias Contables, por sus enseñanzas para poner en práctica lo aprendido durante los años de estudios en la UNAS.

Así mismo agradecer a mis hermanas que me brindaron su apoyo para cumplir con este objetivo y poder realizar la ejecución.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la contribución del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea. En ese sentido, del análisis cuantitativo efectuado se ha llegado a determinar el 46% de los encuestados piensa que el personal no es el idóneo para cada área, debido a que los cargos no son ocupados por profesionales de acuerdo al perfil para cada puesto.

De otra parte, la entidad no se preocupa mucho por la capacitación del personal, por mantener un capital humano actualizado, en constante mejoramiento, lo que beneficiaría a la buena gestión. El 78% de los encuestados no se encuentra a gusto en las oficinas administrativas, siendo uno de los indicadores, el capital humano se encuentre desmotivado, con síntomas de estrés laboral.

Se ha evidenciado también que 48% considera que el principal recurso que tiene la municipalidad es el financiero, y solo el 33% considera que es el capital humano, lo que demuestra que no se valoran así mismos o quizá desconozcan la importancia que tienen en la entidad. Respecto, a la capacitación se tiene que 69% de los encuestados, lo realizan por iniciativa propia, más no reciben de la entidad apoyo para tal fin.

Algo que llama la atención es que 64% de los funcionarios y trabajadores no conocen a cabalidad las normas y directivas que el Estado emite, situación que genera un desorden administrativo en la entidad. Esto se corrobora, cuando el 74% desconocen los documentos de gestión en la entidad, por lo que no conocen sus deberes y funciones, estos documentos solo son de conocimiento del 26% entre los que se encuentran solo algunos funcionarios.

**Palabras claves:** Capital humano / gestión pública / administración municipal / talento humano / competencias laborales.

**El Autor.**

## ABSTRACT

The principal objective of this research work was to determine the contribution of the human capital in the municipal management in the province of Pachitea. In this sense, the quantitative analysis that was executed determined that 46% of the people polled think that the personnel in each area is not ideal, due to the positions not being occupied by professionals, according to the profile for each position.

On the other hand, the entity does not focus on training the personnel in order to maintain a human capital that is current and constantly bettering itself for the benefit of a good management. Of those polled, 78% do not feel comfortable in the administrative offices, which is one of the indicators that the human capital is unmotivated, with symptoms of work stress.

It has been shown that 48% consider the principal resource of the municipality to be financial and only 33% consider that it is human capital, which shows that they do not value themselves or maybe are unaware of the importance that they have in the entity. With respect to the training, of those polled, 69% do it of their own initiative and do not receive help from the entity for it.

Something that draws attention is that 64% of the officials and workers do not fully know the rules and regulations that the government issues; creating a situation that generates an unorganized administration in the entity. This is corroborated due to the fact that 74% are unaware of the entity's administrative documents, which results in them not knowing their responsibilities and functions and only 26% of those polled, had knowledge of these documents of which only a few were officials.

**Key Words:** Human Capital, Public Management, Municipal Administration, Human Talent, Job Competency

**The Author.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado **“El Capital Humano y su Influencia en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea”** tiene como objetivos determinar la contribución del capital humano en la gestión municipal, analizar el nivel de capacitación, la motivación, evaluación y el grado de conocimiento del capital humano en la influencia en la gestión municipal de la Provincia de Pachitea.

Por la naturaleza del problema, este trabajo fue de carácter descriptivo y explicativo porque trata del personal y funcionarios que trabajan en la Municipalidad Provincial de Pachitea para medir las debilidades en cuanto al desempeño laboral, basándose en algunas teorías que sustentan las causas por la que tienen origen este tipo de actividad. Asimismo, de acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada; en razón que para su desarrollo se apoyó en verdades ya conocidas, el mismo que permitió analizar el desempeño del personal en la gestión municipal.

La población de estudio estuvo conformado por 108 funcionarios de la municipalidad objeto de estudio, para determinar la muestra se utilizó la técnica del muestreo por conveniencia; es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad. John W. Creswell (2008), lo define como como un procedimiento de muestreo cuantitativo en que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados. Es así que se determinó la muestra de 84 trabajadores y funcionarios, que representa el 78% de la población, sobre el cual se aplicó la encuesta respectiva.

El presente trabajo, se estructura en tres capítulos. El primero, trata sobre la metodología utilizada; el segundo, aborda el marco teórico y el tercero presenta los resultados, análisis y discusión de los resultados.

**El autor.**

# ÍNDICE

Página

Dedicatoria.  
Agradecimiento.  
Resumen.  
Abstract.  
Introducción.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Selección del problema .....	10
1.1.1 Selección general .....	10
1.1.2 Selección específica .....	10
1.2 Planteamiento del problema .....	11
1.2.1 Definición del problema .....	11
1.2.2 Caracterización del problema .....	11
1.2.3 Delimitaciones .....	13
1.2.4 Interrogantes .....	14
1.2.5 Objetivos .....	14
1.3 Justificación .....	15
1.4 Metodología .....	15
1.4.1 Hipótesis.....	15
1.4.2 Nivel de investigación.....	16
1.4.3 Tipo de investigación.....	16
1.4.4 Población y muestra .....	17
1.4.5 Técnicas e instrumentos de investigación .....	19
1.4.6 Procesamiento de datos.....	19

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de investigación.....	20
2.2 Enfoques Teóricos de la gestión administrativa .....	21
2.2.1 Examen conceptual .....	23
2.2.2 Elementos de la gestión .....	29
2.2.3 La administración científica .....	37
2.2.4 Gestión de los recursos humanos .....	37

2.3 Gestión municipal.....	41
2.3.1 Relevancia histórica municipal .....	41
2.3.2 Alcances de la administración .....	44
2.3.3 Características de la municipalidad provincial de Pachitea .....	45
2.3.4 Gestión de los Gobiernos Locales (1) .....	48
2.3.5 Gestión de los Gobiernos Locales (2) .....	49
2.4 Gestión del capital humano.....	76
2.4.1 Definiciones generales .....	76
2.4.2 Talento humano.....	78
2.4.3 La motivación del capital humano .....	79
2.4.4 Desarrollo del capital humano .....	80
2.4.5 Relación talento y motivación.....	83
2.4.6 El Capital Intelectual y el Capital Humano.....	85
2.4.7 El Capital Intelectual.....	89
2.5 Definiciones de términos básicos.....	92

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS**

3.1 Diseño del trabajo operacional.....	95
3.2 Tratamiento y procesamiento de datos .....	95
3.3 Presentación y discusión de resultados .....	95

#### **CUADROS, GRAFICOS Y TRABLAS**

✓ Cuadro 01 Operacionalización de las variables.....	16
✓ Cuadro 02 Personal que labora en la Municipalidad.....	17
✓ Cuadro 03 Identificando la Muestra Poblacional.....	19
✓ Cuadro 04 Indicadores de Gestión .....	47
✓ Cuadro 05 Evaluación del Capital Humano inciso (A) .....	97
✓ Grafico 01 Evaluación del Capital Humano inciso (A).....	97
✓ Cuadro 06 Capacitación de Personal Gestión Pública (B).....	97
✓ Grafico 02 Capacitación de Personal Gestión Pública (B).....	97
✓ Cuadro 07 Ambiente Laboral (C) .....	100
✓ Grafico 03 Ambiente Laboral (C) .....	100
✓ Cuadro 08 Reconocimiento por Desempeño Laboral (D) .....	102

✓ Grafico 04 Reconocimiento por Desempeño Laboral (D) .....	102
✓ Cuadro 09 Agasajo y/o presentes por cumpleaños(E).....	103
✓ Grafico 05 Agasajo y/o presentes por cumpleaños (E).....	104
✓ Cuadro 10 Capital que Dispone la Municipalidad (F).....	106
✓ Grafico 06 Capital que Dispone la Municipalidad (F) .....	106
✓ Cuadro 11 Capacitación en temas de Interés en su área (G).....	108
✓ Grafico 07 Capacitación en temas de Interés en su área (G) .....	108
✓ Cuadro 12 Conocimiento de Actualizaciones, Directiva y Normas (H) ....	110
✓ Grafico 08 Conocimiento de Actualizaciones, Directiva y Normas (H).....	111
✓ Cuadro 13 Conocimiento de Documentos de Gestión (I).....	114
✓ Grafico 09 Conocimiento de Documentos de Gestión (I).....	115
✓ Cuadro 14 Cantidad de Personal Administrativo Nombrado (A).....	118
✓ Grafico 10 Cantidad de Personal Administrativo Nombrado (A) .....	118
✓ Cuadro 15 Índice de Morosidad (B) .....	120
✓ Grafico 11 Índice de Morosidad (B) .....	120
✓ Cuadro 16 Eficiencia del Gasto (C).....	121
✓ Grafico 12 Eficiencia del Gasto (C).....	122
✓ Cuadro 17 Autonomía Financiera (D) .....	123
✓ Grafico 13 Autonomía Financiera (D) .....	124
✓ Cuadro 18 Eficiencia y Eficacia (E).....	125
✓ Gráfico 14 Eficiencia y Eficacia (E) .....	125
✓ Cuadro 19 Manejo Eficiente de los Recursos Humanos (F) .....	126
✓ Gráfico 15 Manejo Eficiente de los Recursos Humanos (F).....	126
✓ Cuadro 20 Gasto Social (G).....	127
✓ Gráfico 16 Gasto Social (G) .....	128
✓ Cuadro 21 Relación Entre Capital Humano y Gestión Municipal.....	128
✓ Cuadro 22 Prueba del Chi – Cuadrado del Capital Humano.....	129
✓ Gráfico 17 Distribución del Chi – Cuadrado Teórico .....	130
✓ Cuadro 23 Prueba de Independencia del C. H. y G. M.....	130

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

### 1.1 Selección del problema

#### 1.1.1 Selección general: Gestión Pública.

Para acercar los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas.

LA GESTIÓN PÚBLICA es el Programa de Formación que desarrolla Capacidades para el Fortalecimiento de las Organizaciones Políticas. La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local. El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (gestión pública).

#### 1.1.2 Selección específica: El capital humano y su influencia en la gestión municipal de la Provincia de Pachitea.

La Municipalidad Provincial de Pachitea cuenta con 108 trabajadores entre funcionarios y servidores públicos. Estos cumplen sus funciones de acuerdo al manual de organizaciones y funciones; sin embargo según los referentes observados indican bajo desempeño, afectando la Gestión Municipal.

Este problema se debe a la falta de programas de capacitación, a la desmotivación de los trabajadores y a la poca identificación con la entidad.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

### **1.2.1 Definición del problema.**

El problema se deriva básicamente de la dificultad que se experimenta en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Pachitea, ya que se observa la falta de un trabajo administrativo articulado y coordinado entre las diversas unidades orgánicas, esto se debe a que no se promueve los cursos de capacitación y actualización permanente del personal frente a los cambios y nuevos enfoques de la administración pública.

Pero sin embargo se alude dar un gran cambio para el progreso y bienestar de la población de la Provincia de Pachitea, para contemplar y beneficiar al personal que labora en la Municipalidad Provincial de Pachitea, que permitirá elaborar y sistematizar la base de datos de los diferentes regímenes laborales, diseñando e implementando el sistema de supervisión, monitoreo y evaluación del proceso de desarrollo de capacidades de los funcionarios y servidores públicos.

### **1.2.2 Caracterización del problema.**

Debido a la complejidad de recursos que administra la Municipalidad Provincial de Pachitea es necesario que el capital

humano que interviene en el eficiente uso de los recursos del estado, sea el personal idóneo para cada oficina administrativa, con el pleno conocimiento de las actividades que realiza en la entidad, conociendo la responsabilidad, funciones y autoridad que cumple cada unidad orgánica de acuerdo a los instrumentos de gestión.

En estos tiempos de grandes adelantos las exigencias de toda organización se hacen cada vez mayores para el cumplimiento de sus objetivos, por tal razón las directrices de las organizaciones para ser más eficientes se han acoplado a evaluaciones periódicas mediante metas y objetivos que les permitan razonar sus movimientos para adaptarlos a situaciones cambiantes fomentando el desarrollo de sus actividades en forma coherente y armoniosa

El recurso humano posee conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que la hacen apta para desarrollar actividades específicas.

Por lo que el capital humano se hace indispensable para la existencia y mejora de las organizaciones, y no está ajeno en la Municipalidad Provincial de Pachitea siendo una entidad que administra los recursos del estado y que trabaja en beneficio de la población Pachiteana, por lo que sus actividades están orientas a la mejora de la calidad de vida de la población, siendo una de las deficiencias en la municipalidad la gestión del recursos humanos.

De ahí la importancia de conocer el capital humano para una eficaz administración en la Municipalidad Provincial de Pachitea. Debido a que en la municipalidad no se cuenta con el personal capacitado para las diferentes unidades orgánicas, los procedimientos administrativos no se llevan de acuerdo a lo

establecido en los instrumentos de gestión, como también se presentaron problemas tributarios, con los procesos de adquisición de servicios, dirección autoritaria por parte de las gerencias; este hace que el personal se encuentra desmotivado demostrándose en la inasistencia, incumplimiento de sus funciones, abandono de sus oficinas en horario de trabajo, y otros indicadores por lo que se hace necesario el estudio del capital humano para mejorar la gestión municipal de la entidad y la buena administración de los recursos del estado para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos

### **1.2.3 Delimitaciones**

#### **1.2.3.1 Teórica.**

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación, se utilizó la Teoría de Gary Stanley Becker en el libro Capital Humano, publicado en 2006, donde indica la esencia principal de ideas básicas para considerar a la educación y formación como inversiones que realizan individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos.

#### **1.2.3.2 Espacial.**

El presente trabajo se realizó en la Municipalidad Provincial de Pachitea, que se encuentra ubicado en el Distrito de Panao, Provincia de Pachitea de la Región Huánuco, teniendo como unidad de análisis a los Funcionarios y Servidores que laboran en la Municipalidad Provincial de Pachitea.

#### **1.2.3.3 Temporal.**

Por los datos a analizar y explicar, el presente estudio es de tipo transversal. En efecto, se inició el 02 de Setiembre del 2014 y culminó el 30 de Julio de 2015.

#### **1.2.4 Interrogantes.**

##### **1.2.4.1 Principal.**

¿De qué manera contribuye el Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea?

##### **1.2.4.2 Específicos.**

- a. ¿De qué manera interviene los niveles de capacitación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad de la Provincial de Pachitea?
- b. ¿Cómo respalda los niveles de motivación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea?
- c. ¿De qué manera influye el grado de conocimiento del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea?

#### **1.2.5 Objetivos**

##### **1.2.5.1 General.**

Determinar la contribución del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea.

##### **1.2.5.2 Secundarios.**

- a. Analizar la intervención del nivel de capacitación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea.
- b. Analizar el respaldo del nivel de motivación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea.
- c. Evaluar el grado de conocimiento del Capital Humano que influye en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea.

### **1.3 Justificación.**

El motivo fundamental que orienta a realizar esta investigación se centra en la necesidad que tiene la entidad de conocer la importancia del capital humano para el eficaz desempeño de la gestión municipal de la municipalidad provincial de Pachitea. El análisis de dicha información brindada permitirá que la entidad se interese por el Capital Humano para mejorar la gestión municipal lo cual favorecerá a cumplir los objetivos y mejorar la calidad de vida de la población.

De otra parte, nos facilitara con información científica necesaria para posteriores trabajos de investigación relacionados a la gestión de Recursos Humanos. Se busca revertir la posición asistencial por un trabajo de desarrollo de habilidades y capacidades humanas para potenciar, mejorar y fortalecer el capital humano de la Municipalidad Provincial de Pachitea.

### **1.4 Metodología.**

#### **1.4.1 Hipótesis**

##### **1.4.1.1 Principal.**

El Capital Humano contribuye significativamente en La Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea.

##### **1.4.1.2 Específicos.**

- a. Los niveles de capacitación del capital humano intervienen directamente en la Gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea.
- b. Los niveles de motivación del capital humano respalda enormemente en la Gestión municipal de la Municipalidad provincial de Pachitea.
- c. El grado de conocimiento del capital humano influye en la Gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Pachitea?

### 1.4.1.3 Operacionalización de la hipótesis.

#### a. Variables

- **Variable Dependiente (Y).**

Y = Gestión Municipal.

- **Variable Independiente (X)**

X = Capital Humano.

#### b. Operacionalización de las variables.

**CUADRO 01**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<i>Variable Dependiente</i> <b>Gestión municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Eficiencia</i></li><li>➤ <i>Eficacia</i></li><li>➤ <i>Bienestar Social</i></li></ul>	<i>Porcentajes (%)</i>
<i>Variable Independiente</i> <b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Capacitación.</i></li><li>➤ <i>Motivación.</i></li><li>➤ <i>Conocimiento.</i></li></ul>	<i>Porcentajes (%)</i>

### 1.4.2 Nivel de investigación.

Por la naturaleza del problema, este trabajo es de carácter descriptivo y explicativo porque trata del personal y funcionarios que trabajan en la Municipalidad Provincial de Pachitea para medir las debilidades en cuanto al desempeño laboral, basándose en algunas teorías que sustentan las causas por la que tienen origen este tipo de actividad.

### 1.4.3 Tipo de investigación.

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada; en razón que para su desarrollo se apoyó en verdades ya conocidas, el mismo que permitió analizar el desempeño del personal en la gestión municipal.

#### 1.4.4 Población y muestra.

La población de estudio estuvo conformada por todos los trabajadores de la municipalidad de acuerdo al detalle siguiente:

**CUADRO 02**

<b>PERSONAL QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PACHITEA</b>	
<b>UNIDAD ORGANICA</b>	<b>N° DE PERSONAL</b>
GERENCIA MUNICIPAL	2
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	2
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	3
GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	2
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	3
GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PUBLICOS	4
SECRETARIA GENERAL	2
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	2
SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	2
SUB GERENCIA DE TESORERIA	2
SUB GERENCIA DE ABASTECIMIENTO	2
SUB GERENCIA DE RECAUDACION Y RENTAS	4
REGISTRO CIVIL	2
PERSONAL NOMBRADO	12
PROGRAMAS SOCIALES	20
PERSONAL CAS	44
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>

Fuente: personal

Según Sampieri, la muestra puede ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra debe delimitarse las características de la población.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + p \cdot q \cdot z^2}$$

Dónde:

N: Población	= 108
p: Probabilidad de éxito	= 50%
q: Probabilidad de fracaso	= 50%
e: Nivel de precisión	= 5%
z: Límite de confianza	= 1.96

MUESTRA	$(1.96)^2 \times 50\% \times 50\% \times 108$	84	
	$(108-1) \times 5\%^2 + 50\% \times 50\% \times (1.96)^2$		
NIVEL DE PRECISION		84	0.78
		108	

NIVEL DE PRECISION:  $Fh = \frac{n}{N}$   
 $Fh = 0.78$

La Muestra de Estudio fue por realizado por conveniencia, ya que muchos autores indican diferentes formas de investigación, donde se generaliza los resultados a la totalidad de la población, pero en la mayoría de los casos, la población es demasiado grande y resulta imposible incluir cada individuo; es así que John W. Creswell (2008) lo define como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

En ese sentido, la Muestra Calculada fue de 84 trabajadores que representa el 78% de la población. Para hallar las sub muestras se distribuyó en forma proporcional de acuerdo a la muestra calculada, el mismo que presentamos a continuación:

**CUADRO 03**

UNIDAD ORGANICA	POBLACION	%	SUB MUESTRAS
GERENCIA MUNICIPAL	2	1	2
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	2	1	2
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	3	2	2
GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	2	1	2
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	3	2	2
GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PUBLICOS	4	3	3
SECRETARIA GENERAL	2	1	2
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	2	1	2
SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	2	1	2
SUB GERENCIA DE TESORERIA	2	1	2
SUB GERENCIA DE ABASTECIMIENTO	2	1	2
SUB GERENCIA DE RECAUDACION Y RENTAS	4	3	3
REGISTRO CIVIL	2	1	2
PERSONAL NOMBRADO	12	9	9
PROGRAMAS SOCIALES	20	14	16
PERSONAL CAS	44	32	34
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>78</b>	<b>84</b>

Fuente: personal

#### 1.4.5 Técnicas e instrumentos de investigación.

Para el proceso de recolección de los datos se utilizaron de acuerdo a la naturaleza del problema planteado las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Encuestas:** Se elaboró cuestionario de encuesta dirigido a los trabajadores de la municipalidad, a fin de conocer su desempeño laboral y la gestión municipal.
- **Técnica de fichaje:** Permitted recopilar información bibliográfica, el mismo que hizo posible la redacción del marco teórico y conceptual.

#### 1.4.6 Procesamiento de recolección de datos.

Para el procesamiento de los datos se ha diseñado tablas a partir de la tabulación de las encuestas y apoyándonos en el software MS EXCEL®; nos permitió aplicar la técnica de la estadística descriptiva como los porcentajes y tasas.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes de investigación.**

De acuerdo a la investigación bibliográfica realizada, se ha evidenciado teóricamente que existen trabajos de investigación relacionada al capital humano y su influencia en la gestión. En ese sentido, exponemos los principales antecedentes identificados.

##### **2.1.1 Luna, José (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato.**

Tesis doctoral que tuvo como objetivo comprobar que la competitividad de las Pymes y aún de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la influencia de su capital humano. Para tal efecto, se plantearon las siguientes hipótesis: (i) El capital humano con sus conocimientos crea mayor innovación para tener una ventaja competitiva, (ii) Existe incremento en la productividad cuando el capital humano desarrolla su creatividad y (iii) El bajo nivel de competitividad en las pymes manufactureras de Celaya, se asocia a la baja producción y pobre experiencia laboral del capital humano.

Los resultados obtenidos de la investigación cumplen con los objetivos presentados, se observa que el modelo propuesto tiene mucha factibilidad de ser aprobado y utilizado por los empresarios de este sector con la finalidad de tener oportunidades y panoramas más claros respecto a los objetivos que se persiguen.

Respecto, a la correlación de variables, se observa que las propuestas en el modelo, nos dan resultados positivos, con factibilidad de que el modelo sea utilizado sin problema por los empresarios en el sector Pyme.

### **2.1.2 Castillo, Juan (2004). Reingeniería y gestión municipal.**

Tesis doctoral cuyos objetivos fueron revisar las ventajas comparativas de la reingeniería de los negocios, compatibles con la gestión de los gobiernos locales, Identificar las deficiencias y fortalezas en la organización de los gobiernos locales y analizar el impacto de la reingeniería en las distintas áreas de los gobiernos locales.

Los resultados arribados concluyen que la reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

De otra parte, agrega el autor que la planificación estratégica municipal, como instrumento de gestión moderna, permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades, como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y amenazas, para enfrentar con éxito los retos que significa lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad.

### **2.1.3 Rebolledo, Edgar (2014). Una política pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: Aprendizajes para el caso de la academia de capacitación municipal y regional.**

Tesis de grado que consistió en un análisis de la experiencia internacional, a fin de dilucidar las distintas estrategias, abordadas por tres escuelas de formación de funcionarios públicos, en el desarrollo del capital humano dentro de la Administración Pública de sus respectivos países, y contrastar dicha experiencia con el caso chileno.

Del análisis efectuado se dio especial atención a la formación y capacitación de los funcionarios de gobiernos locales.

En este sentido, destaca la experiencia desarrollada por el Instituto de Administración Pública de España (INAP) a través de los denominados Itinerarios Formativos, consistentes en un conjunto de acciones formativas especializadas sobre una profesión o puesto de trabajo certificando la competencia respectiva con estándares de la Unión Europea.

De dicho análisis se llega a la comprensión que la Academia de Capacitación debe capacitar en distintos niveles de formación, que permitan al funcionario municipal ir ascendiendo en el tipo de capacitación recibida. El primer eslabón de la escala consiste en ser capacitado en virtud de las brechas detectadas respecto de su perfil de cargo. Para esto se recomienda utilizar el catálogo de perfiles ocupacionales, el cual cuenta con 43 perfiles del sector municipal acreditados por el Sistema Nacional de Certificación de Competencias laborales. La Academia debe avanzar hacia lograr “certificar” a aquellos funcionarios que sean hallados competentes en el respectivo perfil (a la fecha ningún funcionario municipal cuenta con dicha certificación).

Sólo una vez que los funcionarios municipales demuestren ser competentes en el cargo que se desempeñan, se propone que opten a los otros niveles de capacitación que a contar del año 2014, gracias a la Publicación de la Ley que crea el Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales, permitirá a la Academia entregar becas a funcionarios municipales para el financiamiento de carreras técnicas, de pregrado y de postgrados.

**2.1.4 TINOCO PALACIO**, “El control de Gestión del Gobierno Local de Carhuaz y Logro de Objetivos de Desarrollo Socio Económico, 2003-2005”, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; en el estudio refiere que cuando en la organización se conduce apropiadamente, incide en el logro de las metas y objetivos.

**2.1.5 CASTILLO MAZA, Juan** “Reingeniería y Gestión Municipal Año 2004”, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; refiere entre otros, que a nivel de una organización como es el caso de las Municipalidades, es necesario mejorar su administración, optimizando las normas y procedimientos destinados a estos fines, como también su estructura organizacional.

**2.1.6 PANTOJA BAUZA, Rolando** “El control de la administración pública en Chile. Desde un control causal de objetivo formalizado a un control plural de objetivo sustantivo”, para optar el Grado de Magister en Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Chile, República de Chile en el año 2002; comenta como parte de la investigación, que el control en organizaciones del Estado, es necesario con el fin de establecer que los recursos se utilicen conforme lo previsto.

## **2.2 Enfoques teóricos de la gestión administrativa.**

### **2.2.1 Examen conceptual.**

La Gestión es fundamental en todas las organizaciones modernas, sean de cualquier género; al respecto Pérez (1995) indica que “es el conjunto de acciones mediante las cuales, el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo que son planear, dirigir, coordinar y controlar”. Lo cierto es que una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común, evidentemente no existirá gestión, sin grupo humano.

Esta connotación, deriva de muchos años de evolución del concepto de gestión, en ese sentido Peter Drucker sostiene que la primera fase, casi 130 años, desde 1750 hasta 1880, el saber se

aplicó a herramientas, procesos y productos, por ello nace la Revolución Industrial, con el sistema de fábricas y máquinas.

La segunda fase empezó en 1880 hasta la Segunda Guerra Mundial, cuando el saber empezó a aplicarse al trabajo, se inicia propiamente la revolución de la Productividad, en el que Frederick Taylor es el máximo exponente; realizó la división del trabajo en varias series de actividades, nace así la ingeniería industrial en la que cada parte del trabajo se especializa. Como consecuencia se da inicio a productividad, ocurre el fenómeno de la productividad a 50 veces más, lo que llevó a una crecer y expandirse una economía, y mejoras, en el nivel de vida, como en la calidad de todos los países desarrollados.

En la última fase, se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, 1945, es cuando el saber se aplica al saber mismo y se la denomina revolución de la gestión. La producción valora y toma como factor importante al saber, en sus diversos aspectos tierra (recursos naturales), mano de obra y capital no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios. La mayoría de las personas, cuando oye el término "gestión", piensa en "gestión de negocios", inversiones, capitales, tramites de diversa índole.

### **LA CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La variable independiente en este estudio de investigación es identificada como LA CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA variable es construida por siete dimensiones las mismas que se explicarán en el capítulo III. Algunas características de esta variable son:

- a) Por la función que cumple en la hipótesis Independiente
- b) Por su naturaleza pasiva
- c) Por el método de estudio Cuantitativa
- d) Por la posesión de la característica Continua

## **LA CALIDAD**

### **DEFINICIÓN**

Etimológicamente “calidad” viene del latín “quálitas”, derivación del latín “qualis” que significa “tal cómo”, “de qué clase”, “Cómo” o sea indica cualidad, el modo de ser.

1. Atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a Servicios “Diccionario de la Lengua Española.
2. Totalidad de características de un producto o servicio que le confieren la Aptitud para satisfacer necesidades expresas e implícitas”ISO8402:1994.

Según CAROT, VICENTE (2001), en su definición de Calidad señala que la Norma UNE 66-001-92 la considera como un conjunto de propiedades. Y etimológicamente; término “calidad” lo encontramos en el vocablo latino Gualitas Atis; en el diccionario de la Real Academia Española (2005), se define como: La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que el resto de su especie, el mismo diccionario la define también en sentido absoluto, como la superioridad o excelencia.

Para MARROU, A (2002). El concepto de Calidad en Educación Superior surge a partir del momento en que se percibe que este no responde a los retos que plantea la sociedad.

Los elementos para definir la calidad son: la del sentido común y los enfoques centrados en el producto .La calidad se hace equivalente a preferencia del consumidor y la relación costo valor calidad en relación a los recursos los estándares para determinar la calidad de la educación superior . LEEPELEY (2001), define el concepto de calidad es complejo y presenta manifestaciones

diferentes, que pueden ser entidades como complementarias siendo las siguientes las más importantes:

- La excelencia en las notas o características del bien o servicio.
- De alguna manera, esta nota hace referencia a un concepto de calidad.
- El logro efectivo de un servicio, bien u objetivo excelente desde perspectivas objetivas.
- El logro de la excelencia por medio de procesos eficientes que Conducen los resultados eficaces.

Asimismo HARVEY Y GREEN (1993), definen el concepto de calidad de gestión desde las perspectivas de la sociedad y de los individuos. Para esta posición, relativa se plantean dos soluciones:

- Características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas e implícitas.
- Se precisa el término cliente como clientes externos (consumidores, alumnos y otras empresas) que adquieren nuestro producto y servicios) y los clientes internos (como los maestritas docentes que reciben los materiales u otros servicios de parte de otros docentes.

Según ROLLIN KENT (1998) .Lo excepcional; concepto académico, reconoce los logros intelectuales sobre-salientes por contribuciones específicas al avance del conocimiento, Calidad total; concepto cercano al ámbito de la industria: búsqueda de métodos para reducir defectos en el producto o los servicios, transformación de la persona, concepto derivado del pensamiento pedagógico: la educación contribuye al mejoramiento de la persona.

Para CAROT ALONSO VICENTE (2001). La gestión de la calidad, la define como la parte de la gestión general de la empresa institución educativa cuyo objetivo consiste en la obtención de un nivel de calidad que resulte económicamente rentable. Por su lado la Norma UNE 66-001-92, define a la gestión de la calidad como un aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

“Se ocupa de la fijación de los objetivos de la calidad de la organización, de los medios humanos y materiales, de la formación y motivación del personal, de la supervisión, auditorios y aseguramientos de la calidad”. En consecuencia es hablar de ese sistema de coherencia al que hemos aludido.

- Coherencia entre resultados y fines: funcionalidad.
- Coherencia entre resultados, metas y objetivos: eficacia o efectividad.
- Coherencia entre procesos , medios y resultados :eficiencia

Según PÉREZ (1994:6). La calidad de gestión es pues, un continuo cuyos puntos representa combinaciones de funcionalidad, eficiencia y eficacia altamente correlacionadas y su grado máximo ,la excelencia ,supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes del sistema .

Para DEMMING. W. E. (1981). Afirma que tal calidad consiste en la contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes y la describe como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo.

La Gestión de la Calidad, la define como la parte de la gestión general de la empresa (institución educativa) cuyo objetivo consiste en la obtención de un Nivel de Calidad que resulte

económicamente rentable. Por su lado la Norma UNE 66-001-92 define a la Gestión de la calidad como un aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

Siguiendo a Peter Drucker en su libro La Sociedad Pos capitalista, establece como principios fundamentales de gestión lo siguiente:

- a. **Enfoque al cliente.-** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades vigentes y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder los intereses de los clientes.
- b. **Liderazgo.-** los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno de armonía y trabajo, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c. **Participación del personal.-** el personal, directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo es decir a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean aplicadas para el beneficio de la organización.
- d. **Enfoque basado en proceso.-** el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, respetando el contexto.
- e. **Enfoque de un sistema para la gestión de calidad**  
**Identificar,** entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f. **Mejora continua.-** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- g. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.-** las decisiones eficaces se basan en el análisis de la comunicación e información y los datos obtenidos.
- h. **Relación cliente-proveedor.-** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **2.2.2 Elementos de la gestión.**

Muchos autores determinan que los elementos de la gestión son la planificación, organización, dirección y control. En ese sentido desarrollaremos cada uno de estas categorías y analizaremos de qué manera influye en la gestión.

#### **2.2.2.1 La planificación.**

En el proceso de planificación, entendido este, como el conjunto de actividades coordinadas guiadas por estrategias dinámicas, y asistidas por recursos para lograr propósitos educativos se toma en cuenta: Los métodos a emplearse, los principios rectores, los tipos de planes que se emplearan, los niveles en que se actuarán así como las bondades de la planificación estratégica y la necesaria evaluación de la planificación.

En opinión Pérez (1995) la planificación implica la selección de alternativas de solución, con criterio de racionalidad y eficiencia. En tanto, Alvarado (1990) afirma que es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos institucionales.

Entre los principios que guía la planificación se encuentran:

- a. **Racionalidad.-** El proceso de planificación se realiza mediante el pensamiento lógico gradual y coherente y ello se expresa en la secuencia y coherencia de cada una de sus etapas y las actividades que en ella se realizan.
- b. **Previsión.-** El plan educativo en sus diversos niveles supone prever o considerar con anticipación lo que se va hacer y aquello que se va a lograr en el futuro.
- c. **Integral.-** Esta característica supone que el plan debe considerar todo las áreas del programa y prever las actividades a realizar.
- d. **Unidad.-** Significa que el plan elaborado debe constituir un cuerpo de actividades y provisiones único, de tal manera que no existan planes paralelos.
- e. **Factibilidad.-** El plan debe ser posible de ejecutar y no contener actividades o pretensiones imposibles de lograr.
- f. **Flexibilidad.-** La ejecución del plan debe ir adaptándose a las condiciones y circunstancias reales del entorno socio cultural del lugar donde se realiza.
- g. **Objetividad.-** El plan debe ser elaborado con propósitos reales y de acuerdo a las necesidades y objetivos de la población y comunidad educativa.
- h. **Secuencial.-** Cada uno de las etapas del plan deben cumplirse en orden, es decir, una tras de otra, de tal manera que las metas cumplidas en unas favorece el logro en las otras.

#### **2.2.2.2 La organización.**

Es otro de los componentes claves que forman parte estratégica del enfoque gerencial. La organización como

proceso que sigue a la planificación tiene como propósito, distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y asimismo designar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.

Robert QUINN y otros nos dicen que la organización “es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir ‘donde desea ir’ y cuál es la mejor forma de llegar ahí, la organización le ofrece las herramientas para realmente llegar allí”. (Quinn, 1995).

Para alcanzar una mayor eficiencia del trabajo la organización se basa en los principios de la especialización organizacional y la división del trabajo, el de jerarquía, el de autoridad, responsabilidad y obligación, el de mano de obra, de control, el de Línea y Staff. (Kast, 1988).

### **2.2.2.3 La dirección.**

La dirección dentro del enfoque gerencial supone la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución. Esto implica, emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas.

Como señala Thompson (1995) Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”. En síntesis, la dirección es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo. (Alvarado, 1990).

Al igual que las demás categorías la dirección se desarrolla dentro de los principios siguientes:

- a. **Principio de amortización de metas:** Según este principio, las metas de la institución deben lograrse teniendo en cuenta las expectativas de todos los integrantes de la comunidad, es decir, de los directivos, administrativos, el gobierno, la población y la sociedad.
- b. **Principio de compatibilización de objetivos:** Según este principio las metas personales de los miembros de la institución (referidos a los beneficios de producción), con el propósito de optimizar el éxito de la institución.
- c. **Principio de motivación:** El personal que labora en la institución sin duda, para un mejor desempeño de su función o labor requiere de una buena motivación, de ello se deduce que aquel que esté mejor motivado, trabajará y producirá mejor.
- d. **Principio de liderazgo:** El liderazgo es la capacidad que tiene el director para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y optima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento

de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos.

Al respecto, según Lepey (2001) Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

Del texto citado, se deduce que este principio guía a los directivos y le posibilita el logro de los objetivos y metas institucionales, ya que quien esté convencido y satisfecho con su trabajo, se desempeñará mejor que aquel que no lo está.

- e. **Principio de las buenas decisiones:** Este principio orienta a la dirección, para que esta se haga, tomando decisiones adecuadas, acertadas y efectivas y para ello se requiere lógicamente que el director posea conocimientos científicos y técnicos necesarios y la experiencia gerencial suficiente. Las decisiones, para que sean adecuadas deben tener como resultado beneficios que favorezcan a la institución.
- f. **Principio de la eficacia de la delegación:** Es necesario y pertinente que el director dirija y conduzca la institución con la participación decidida de las personas de su confianza, delegando en ellos responsabilidades y atribuciones que considere conveniente y reservando para él, aquellas que solo pueda ejercerlas personalmente.
- g. **Principio de la supervisión directa:** El director debe estar en contacto permanente con los administrados, de tal manera que le sea viable, observar, valorar y evaluar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de ellos.

Esto debe hacerse de manera directa, amigable y orientadora.

- h. **Principio de comunicación efectiva:** La comunicación es fundamental en la convivencia institucional, en tal sentido, ella debe ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.
- i. **Principio de cambio continuo:** El dinamismo, que debe caracterizar al director, y que conduce al cambio permanente de las condiciones físicas y tecnológicas de la institución es sumamente necesario, ya que de ello depende desarrollar una buena dirección para lograr las metas y fines que se persigue.

#### **2.2.2.4 El control.**

El control según el enfoque gerencial consiste en evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la entidad, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo.

El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso.

Los elementos del control gerencial son los siguientes:

- a. **El patrón de ponderación:** Constituido por los planes o programas, que se han ejecutado, que contienen los indicadores, características y perfiles de cómo deben realizarse las acciones, para lograr los resultados esperados en términos de objetivos, metas estándares, etc.

- b. **La ejecución de la medición:** Se realiza para determinar los desaciertos y omisiones que han tenido lugar en el proceso de la gestión administrativa, con el propósito de corregirlos y mejorarlos.
- c. **Las estrategias de reajuste del proceso:** Consiste en determinar y diseñar que técnicas y procedimientos se emplearán para corregir los errores y desaciertos encontrados en el proceso.
- d. **La retroalimentación:** Es la aplicación de las técnicas y estrategias correctivas para optimizar el proceso y lograr los resultados previstos inicialmente. Al respecto, Quinn (1995) nos dicen que el proceso de control tiene cuatro pasos:
  1. Fijar los objetivos o estándares. Los sistemas de control tienen que partir de un estándar acordado de rendimiento. En el curso de termostato, la temperatura deseada en el estándar (previamente determinada) que indica el nivel de confort. De igual manera las organizaciones tienen que fijar objetivos o estándares que indiquen el nivel esperado de rendimiento.
  2. Medir el rendimiento real. Una vez fijado el estándar, es necesario, comprobar si el rendimiento real cumple el estándar. En nuestro caso, el termostato mide la temperatura ambiental, en las organizaciones, según cuál sea su objetivo deben existir medios diversos para medir el rendimiento.
  3. Comparar el rendimiento real con los objetivos o estándares. Al comparar el rendimiento real con los objetivos o estándares, Ud. Puede

determinar si es necesario una acción para corregir la discrepancia. En el caso del termostato, la acción no comienza hasta no alcanzar una discrepancia que la justifique. De igual manera en las organizaciones deberán decidir cuál es la discrepancia favorable antes de iniciar las acciones correctivas.

4. Tomar la acción adecuada. Cuando la discrepancia entre los objetivos o estándares y el rendimiento real, supera el nivel tolerable, tenemos que identificar la acción correctiva adecuada. En el caso del termostato, la acción correctiva supone únicamente el encendido o apagado del sistema de refrigeración o calefacción. En las organizaciones, primero tenemos que determinar si la discrepancia es positiva o negativa (ejemplo: el rendimiento real es superior e inferior a los estándares u objetivos).

Cuando el rendimiento es inferior al estándar, es necesaria una acción correctiva, cuando el rendimiento es superior al estándar, es importante, conocer el porqué de esa situación para determinar si debemos fijar los objetivos a un nivel más alto.

Los pasos señalados por los autores citados permiten llevar a cabo un sistema de control con mayor eficiencia y eficacia, permitiendo corregir Fallas procedimentales o logísticas.

Oportunamente conducen hacia una mejor utilización de los recursos y optimización de los resultados.

### **2.2.3 La administración científica.**

Se entiende que la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (Pérez, 1995).

En ese sentido, la administración es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja, influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos. La eficacia de la administración depende de la evolución de los elementos que lo componen y de los individuos que los aplican. Por algo, la palabra administración proviene de la palabra latín “ad” que significa dirección hacia, tendencia; “minister” que significa comparativo de inferioridad y el sufijo “ter” que indica subordinación u obediencia. (Chiavenato, Administración, teoría, proceo y práctica, 2001).

Para Koontz, (2004) la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. En esta misma línea de pensamiento Stoner (1996) afirma que la administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes, directores, ejecutivos, tal vez resulten más evidentes en una organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

### **2.2.4 Gestión de los recursos humanos.**

La Teoría de las Relaciones Humanas aparecida en 1932, tenía como materia de estudio la organización informal, el

liderazgo, la motivación, la comunicación y la dinámica de grupo. Extraemos de la ciencia de la Administración, uno de los capítulos más interesantes y a entender de muchos teóricos el más importante, esto es la Gestión de los Recursos Humanos, cuyas verdades universales están basadas en que:

- La organización agrupa a un conjunto de personas alrededor de una estructura y dispone un medio para que ellos puedan interactuar y relacionarse.
- El personal de toda organización lo constituye el conjunto de personas que trabajan en ella.
- La Administración se preocupa en dinamizar la organización, de modo tal que sus recursos sean utilizados eficazmente en busca de objetivos señalados previamente.
- Las Relaciones Industriales constituyen una denominación que ha devenido en obsoleta a medida que el sistema de desarrollo de las relaciones de trabajo se ha extendido desde la industria de las organizaciones comerciales y de servicio.
- Las Relaciones de Trabajo se originan por razón del trabajo mismo y en las cuales las necesidades que quieren satisfacer las personas integrantes de una organización, en referencia con las necesidades de la propia organización, originan un conflicto de intereses, muy humano por cierto, porque todos no quieren lo mismo o al menos no con la misma prioridad. Se trata de crear una cooperación que es antagónica por naturaleza pero que busca la conciliación de intereses entre las personas y la organización.
- Los sistemas mediante el ordenamiento de los diversos elementos que intervienen, nos hacen ver más claramente, la interrelación e interacción de esos elementos en la organización con objeto de trabajo, a fin de que basándose en procesos bien ensamblados pueda garantizarse un menor riesgo en alcanzar los objetivos propuestos.

- Un proceso es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno que progresa en el tiempo para obtener resultados objetivos previstos. Entonces la Administración de Personal no es otra cosa que una parte Específica de la Administración General que se preocupa que los Recursos humanos en la organización sean utilizados con efectividad (eficiencia + eficacia) para el logro de los objetivos comunes de la organización y de las personas:
- Actualmente es más adecuado denominarla Administración de Personal y Recursos Humanos. Y hablar de Recursos Humanos es referirnos al Potencial Humano que cada persona que trabaja en la organización tiene. Es decir, sus talentos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, personalidad, voluntad, educación, cultura, etc.
- Este potencial humano debe ser desarrollado en el trabajo que las personas realicen, ya sea voluntariamente o de manera inducida.
- Siendo una unidad sistémica, en la organización se presentan roles que los elementos humanos desempeñan, pudiendo agruparse de la siguiente manera: Dirección, Niveles intermedios de supervisión (Trabajadores Administrativos), Unidad especializada en Personal y Recursos Humanos, Grupos Humanos formales e informales y Docentes.

Cada uno de estos roles tiene su importante participación en las actividades del sistema, por lo que, todo lo que se refiere al mismo, debe ser conocido y especialmente entendido, por todos y cada uno de ellos, a fin de poder desempeñarlos mejor. Cuando alguno de ellos no lo desempeña correctamente, el sistema se traba y sus procesos arrojan resultados que no son esperados. (Echevarria, 2002).

En ese sentido, para que se constituya y funcione cualquier empresa o entidad se requiere de la gestión de los recursos humanos, cuyo objetivo fundamental es que trabajen con eficiencia y eficacia para que se logren los objetivos y metas empresariales.

Por tanto, la gerencia de recursos humanos administra todos los procesos técnicos, consolidando en informes los resultados de los deberes de función, obligaciones y derechos de todo el personal. (Ruiz, 2005).

En ese sentido, la Unidad especializada en Personal y Recursos Humanos, tiene como rol fundamental el asesoramiento, el apoyo y el servicio, en el área de su competencia para toda la organización. Es la unidad que orienta y dirige las actividades del sistema, pero no es la única que interviene en él.

Los grupos humanos de la organización tanto formales como informales, deben comprender que su rol, para sus propios intereses, es que la organización se fortalezca para garantizarles el cumplimiento de sus objetivos tanto organizacionales como humanos.

De su actuación depende que la organización subsista en las mejores condiciones los individuos trabajadores deben reconocer su condición de tales y que su rol es intervenir en los grupos tanto formales como informales de la manera más positiva que sea posible. Para ello, deben entender que el resultado total de los procesos es producto de la suma de los esfuerzos de ellos como individuos.

## **2.3 La gestión municipal.**

### **2.3.1 Relevancia histórica de las municipalidades.**

Las municipalidades en el Perú, data de muchos años atrás, se remota al antiguo Egipto, así como en Grecia y Roma, tal como afirma Leal Osorio (2013). En tanto María Hernández (2003) menciona que se originó en el momento de la expansión del imperio Romano. En efecto, el nombre de municipalidad tiene su origen en la antigua Roma, la cual estaba formada por los órganos representativos del pueblo, denominados: DUUNVIROS o Alcaldes Mayores quienes precedían las curias o eventualmente administraban justicia.

Los gestores eran los Tesoreros del municipio, cuya función era controlar todo el aspecto financiero por medio de un sistema de recaudación de impuestos y el defensor CIVITATIS, era el protector de los particulares ante los excesos de poder de los funcionarios. (Del Transito & Lainez, 2000).

En nuestro país, en la época incaica el poder de gobierno, por decirlo municipal, recaía en el primogénito, el hijo más hábil, o el Inca elegía al sucesor entre los varones más aptos de su tribu. La forma de gobierno fue teocrática. Es decir, no se elegían democráticamente a los gobernantes, sino “porque los dioses así lo desean”. Apoyándonos en Klauer (2000) en su libro Tahuantinsuyo: el cóndor herido de muerte, podemos decir que el imperio incaico era absolutamente centralista, todos los ingresos y el poder se centralizaba en el Cusco.

El modelo de gobierno local, es instaurado por los españoles, al conquistar América, que en España se llevaba a cabo a través de los Ayuntamientos. Este se ejerció a través de los cabildos, pero bajo la tutela de la autoridad virreinal. Hubo momentos en que el Cabildo llegó a tener gran importancia

porque alcanzó a desarrollar funciones de gobierno y administración de justicia. Hasta el siglo XVII el régimen municipal se caracterizó por el predominio de los peninsulares en el control del ayuntamiento. (Derecho Municipal, 2010).

No obstante, llegó un momento en que los cabildos locales repudiaron al invasor. A partir de estos hechos, en 1784, el Virreinato del Perú inició un proceso de modernización administrativa y asumió el sistema de Intendencias que, en cierta medida, revitalizó la alicaída institución del Cabildo. En 1812, con la promulgación de la Constitución de Cádiz se refundaron los Municipios y optaron, una vez más, por la elección de las autoridades. Bajo el influjo de la Revolución Francesa se activa la participación de los criollos en la política local y los cabildos tuvieron un papel importante en los movimientos precursores de la independencia. (Derecho Municipal, 2010).

Así llegamos al periodo republicano, en el cual para las municipalidades no fue del todo alentador, muy a pesar que en casi todas las cartas magnas (Constituciones) se dedicaron a su promoción. En efecto, el fuero edil se suspende por las reformas bolivarianas, restableciéndose recién en 1828. Posteriormente en 1834 se promulgó una nueva Constitución que persistió en la tendencia reduccionista de la función municipal. En este orden de ideas, “el 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos; en ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales” (Torres, 2005).

Nuestro país en el siglo XX, experimento una nueva forma de gobierno, inducida por la toma del poder a la fuerza, así

apareció los gobiernos militares, alterándose la democracia. Estos acontecimientos generaron que en 1920, la elección de los alcaldes se nombraba por el Ministerio de Gobierno, más no por elección popular. Con el primer Gobierno de Belaunde Terry, en 1963 se restableció la elección democrática de las autoridades locales. Este se volvió a interrumpir en 1968 con el gobierno militar. Posteriormente en 1980 se retoma la democracia y en consecuencia la elección edil se retomó por voto.

La autonomía municipal se consigue en 1981, con la promulgación de la Ley Orgánica de Municipalidades (Decreto Legislativo N° 051), desarrollando los mecanismos que la Constitución de 1979 establecía. Sin embargo, en 1984, se promulgó una nueva Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 23853) que fue objeto de numerosas modificaciones posteriores. Luego de 19 años se deroga la Ley 23853 para dar paso a una nueva Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972). Esta última actualización coincide con el proceso de descentralización llevado a cabo por el gobierno de Alejandro Toledo.

Si bien es cierto que a partir del 2003, empieza la descentralización, sin embargo, tal como afirma Jaime De Althaus, en su libro Realidad de las Municipalidades en el Perú “los gobiernos locales no representaban, en 1979, más del 2% del gasto público. Hoy en día, con el proceso democrático, están alrededor del 4 o 5%. En cualquier país vecino ese porcentaje supera el 35%” (pág. 22). Por tanto, el centralismo es un obstáculo al desarrollo nacional. No habrá desarrollo del interior si no hay descentralización política hacia los gobiernos locales (y regionales). Si no se distribuye el poder político, no hay garantía de un cambio duradero en las prioridades y en la estrategia de desarrollo.

### **2.3.2 Alcances de la administración y desarrollo municipal.**

La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972) establece que la administración municipal se caracteriza por ser una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana.

Dicha administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualquiera de las causales previstas en Ley.

En este orden de ideas, la administración municipal es un sistema integrado por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios a la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

Por tanto, la administración municipal, se relaciona con la gestión pública, entendiéndose a ésta como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas. Debe ser llevada a cabo por los servidores y funcionarios públicos, lo que significa que deben contar con las capacidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Para llevar a cabo este proceso la gestión municipal cuenta con un conjunto normativo de instrumentos de gestión tales como:

- ❖ Plan de desarrollo concertado.
- ❖ Plan de desarrollo institucional.
- ❖ Plan estratégico.
- ❖ Plan operativo.
- ❖ Presupuesto institucional.
- ❖ Plan anual de contrataciones.
- ❖ Plan de Desarrollo de Capacidades.
- ❖ Entre otros.

### **2.3.3 Características de la municipalidad provincial de Pachitea.**

La Municipalidad Provincial de Pachitea, fue creada por Ley N° 2889 el 29 de Noviembre de 1918, es un Órgano de Gobierno Local de derecho público con autonomía económica, política y administrativa en los asuntos de su competencia.

Como Gobierno Local está normado en la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972 y sus modificatorias. Tiene como finalidad representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su jurisdicción.

El marco legal donde desarrolla sus acciones está compuesto por las siguientes disposiciones:

- ❖ Constitución Política del Perú
- ❖ Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- ❖ Directiva de tesorería N° 001-2007-EF/77.15
- ❖ Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público.
- ❖ Ley de Presupuesto del Sector Público para los Años Fiscales 2011 y 2012.

Es indudable que dentro de la Administración Pública del Estado y de los Organismos autónomos como son las

Municipalidades, en este caso el área de Sub Gerencia de Recursos tiene un rol muy importante dentro de un Municipio administración responsabilidad los recursos financieros con honradez, transparencia, equidad y eficiencia con respecto al manejo de los recursos (ingresos y Gastos) de esta manera facilitar el pago oportuno a los proveedores de bienes y servicios, mediante la automatización de procesos logrando una mayor recaudación de ingresos.

En cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Operativo Institucional (POI), Plan Municipalidad de Desarrollo (PMD) 2011-2014, explicando su naturaleza, sus funciones y tareas dentro del Municipio, pues esta se encarga de la identificación, selección, análisis, medición, estimación, procesamiento y comunicación de información sobre captación de ingresos y gastos, todos los otros aspectos que legítimamente, formen parte de la Administración Pública, por ello el área de tesorería de la Municipalidad provincial de Pachitea es importante y crucial.

Si se establece la realidad contextual de las instituciones del sector público, en la necesidad de contribuir a su manejo eficiente para brindar un buen servicio a la sociedad por ello y muchas razones más, ubicamos a la Municipalidad Provincial de Pachitea dentro de la realidad peruana y la Región Huánuco, en ello se puede observar dificultades de mayor o menor grado en manejo de personal, de recursos económicos y presupuestarios, en logística de materiales, personal, en la parte administrativa, etc.

Todos estos problemas observados entorpecen el logro de los objetivos establecidos en el Plan operativo institucional y por lo tanto limitan su desarrollo, dentro de este análisis contextual se

encuentra la realidad de la Municipalidad Provincial de Pachitea en el ámbito provincial.

La deficiencia de la capacidad Intelectual parte de una percepción general que la actuación de los gobiernos locales nos lleva a evaluar un conjunto de mecanismos de gestión administrativa, financiera y política, a través de un análisis descriptivo, el cual busca especificar el comportamiento de las municipalidades en el cumplimiento de las tareas asignadas en su marco normativo.

Para tal fin, seleccionamos una serie de variables de gestión, tales como acciones de coordinación, planeamiento, capacitación, aplicaciones de sistemas operativos, entre otros, lo que nos ha permitido la aplicación de Indicadores tales como:

**CUADRO O4**

CONCEPTO	INDICADOR	CALCULO
Mide el nivel de Recursos Públicos por toda fuente de financiamiento respecto al PIM	Nivel de ejecución de Ingresos	Ejecución de Ingresos / PIM
Mide el nivel del gasto ejecutado respecto a los recursos programados	Eficiencia del Gasto	Ejecución del Gasto/ Ejecución de Ingresos
Proporción de los RDR respecto a los ingresos totales	Autonomía Financiera	RDR / Recursos Totales
Mide el nivel de recaudación propia per cápita	Recaudación Local Per cápita	RDR e impuestos municipales / Población capital
Proporción de los ingresos totales destinado a programas sociales	Gasto Social	Recursos Ordinarios / Recursos Totales
Mide el número de Computadoras respecto al Total de Personal	Automatización Municipal	Computadoras / Personal
Mide el N° de Computadoras en el Área de Planeamiento y Presupuesto	Automatización en el área de Planeamiento y	Computadoras en el área / Total personal del área
Cuantifica el nivel del Gasto en Inversión respecto al Total de Gastos	Incidencia del Gasto en Inversión	Gasto en Inversión / Total Gastos
Cuantifica el nivel del Gasto Personal y Obligaciones sociales respecto al Total de Gastos	Incidencia del Gasto en Personal	Gasto en Personal / Total Gastos
Proporción del Personal Nombrado con relación al Total de Empleados	Incidencia del Personal Nombrado	Personal Nombrado / Total Personal
Proporción del Personal Profesional con relación al Total de Empleados	Incidencia del Personal Profesional	Personal Profesional / Total Personal
Proporción del Personal Profesional en Planeamiento y Presupuesto con relación al total de empleados en el área	Incidencia del Personal Profesional en el área de Planeamiento y Presupuesto	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área

Proporción del Personal Profesional en Administración con relación al total de empleados en el área	Incidencia del Personal Profesional en Administración	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del Personal Profesional en Rentas con relación al total de empleados en el área	Incidencia del Personal Profesional en Rentas	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del número de Contribuyentes Morosos	Índice de Morosidad	Contribuyentes Morosos / Total Contribuyentes
Nivel de Ejecución de Obras Publicas	Eficiencia en la ejecución de Obras Publicas	Obras Ejecutadas/ Total Obras
Nivel de Solicitudes Atendidas	Nivel de atención	Solicitudes Atendidas / Total de Solicitudes
Nivel de Implementación de Maquinaria Pesada per cápita	Equipamiento Municipal	Maquinaria Pesada/Población
Cuantificar N° de eventos de capacitación organizados	Capacitación Municipal	Promedio de Capacitaciones
Cuantificar N° de eventos de capacitación Presupuestal	Capacitación Presupuestal	Promedio de Capacitación Presupuestal
Proporción de empleados capacitados respecto al total de empleados	Capacitación de RRHH	Empleados Capacitados/Total Empleados

### 2.3.4 GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES (1)

a. Ley N° 27972 Ley orgánica de municipalidades, cuya finalidad es de apoyar de mejor manera la gestión de autoridades, funcionarios municipales y organizaciones sociales con los que se interactúa, y aportar a la mejor aplicación de la norma y su perfeccionamiento a partir de la autonomía municipal.

b. Ley N° 27658 Ley Marco De Modernización de la Gestión del Estado, su objetivo es establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias, para mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

c. Ley N° 27783 Ley de bases de la descentralización, establece la estructura, organización y funciones de los gobiernos locales responde a la visión de un Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, ejerciendo sus competencias conforme al principio de subsidiariedad.

d. Ley N° 28112 – Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. (Publicada 28/11/2003).- Comprende el conjunto

de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos. La presente Ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información correspondiente en términos que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en un contexto de responsabilidad y transparencia fiscal y búsqueda de la estabilidad macroeconómica.

e. Ley N° 27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, tiene por finalidad promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información. Su proceso y plazos de Instalación de Las Entidades de los Gobiernos Locales Provinciales y organismos desconcentrados a nivel provincial, hasta un año desde el inicio del nuevo período municipal, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación y las Entidades de los Gobiernos Locales Distritales, hasta dos años contados desde el inicio del nuevo período municipal, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación.

### **2.3.5 GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES (2)**

En la consulta relacionada sobre Gestión Municipal, se consulta a Morea L. nos indica: “Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de la administración municipal, para vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluar su

realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del ayuntamiento.

Cumple un papel relevante en todas las acciones y programas que realizan las dependencias y organismos municipales, aporta las referencias e información en el cumplimiento de la actividad administrativa. Por lo tanto, el control de gestión es básicamente un medio de información para la toma de decisiones y se apoya en controles operativos, como son: el jurídico, el contable, el administrativo, y del avance físico y financiero”.

En la consulta al autor Walter Andía Valencia, define a la Gestión Pública de la siguiente manera: “Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos.

La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.

Es así, que la Gestión Pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera cómo ella funciona determina la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales. Con esto, ni las políticas mejor formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración

pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos”.

Además acota algunas nuevas características de paradigmas en la gestión pública, y propone el diseño y estructura de la administración pública, los que pueden ser recopiladas por los gobiernos locales: “Principales Características del Nuevo Paradigma de la Gestión Pública:

- a. Adopción del principio del ciudadano- cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.
- b. Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de la contratación.
- c. Establecimiento de contratos de gestión, que permiten explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.

El diseño y estructura de la Administración pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen por los siguientes criterios:

- a. Las funciones y actividades que realice la Administración pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, deben estar plenamente justificadas y amparadas en sus normas.
- b. Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes.
- c. En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.

Toda dependencia, entidad u organismo de la administración pública debe tener claramente asignadas sus competencias de

modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.”

Bajo el contexto citado en los párrafos anteriores, se aprecia que la gestión en los gobiernos locales necesita herramientas de control y evaluación para la mejora de gestión y apoyo en la toma de decisiones; tal como lo confirma el autor Javier Alfaro Limaya, donde define las principales características de la gestión administrativa en las municipalidades en la actualidad:

“Producto de los estudios y análisis efectuados, así como también de la experiencia municipal adquirida, detallo a continuación las características más comunes en la gestión administrativa de las municipalidades:

a. Estructura orgánica burocratizada y deficiente.- Gran parte de las municipalidades no cuentan con una organización administrativa idónea y eficiente que las coloque a tono con las necesidades actuales de su jurisdicción, y que racionalice eficientemente el potencial humano y los recursos materiales y financieros. Asimismo, existe una excesiva burocratización de cargos y demasiada frondosidad de oficinas en el organigrama estructural.

b. Carencias o desactualización de los documentos de gestión.- Se adolece de un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) que defina y precise los niveles de Dirección, Asesoramiento, Control, Apoyo y de Línea; y si los hay, estos están desactualizados y no guardan relación con los procesos de modernización y de reforma que se vienen dando en la Administración Pública. Asimismo, se carece de los Manuales de Organización y Funciones por cada Oficina o Área (MOF) que precise la naturaleza de las funciones, líneas de autoridad, responsabilidades, atribuciones, etcétera. que permita el control y

evaluación permanente del cumplimiento de la labor de los Funcionarios y Servidores de la Municipalidad.

c. Excesivos y engorrosos trámites administrativos.- En la mayoría de Municipalidades existen excesivos y engorrosos trámites administrativos en casi todas sus oficinas, retrasando y perjudicando la atención de los servicios a los contribuyentes principalmente en las Oficinas de Rentas, Obras y también en el de los propios Servicios Municipales.

La Ley de Simplificación Administrativa casi ni se aplica en las Municipalidades, y se carece de un drástico Programa de Reducción de Trámites Y Procedimientos.

d. Demora en la atención de los expedientes.- La mayoría de los Expedientes que se generan en las Municipalidades no son atendidos con la agilidad necesaria y oportuna, debido a que quienes tienen que hacerlo aducen como pretexto: «Demasiada recarga de trabajo», les falta personal, «están en una reunión de trabajo», se encuentran en Comisión de Servicios. etcétera. Si el Alcalde se dá una vuelta en las oficinas donde se generan la mayor cantidad de expedientes (rentas, obras, administración, secretaría general, asesoría legal, registros civiles, policía municipal, etcétera), encontrará en dichas áreas los expedientes amontonados durmiendo el sueño de los Justos.

También existen casos en que los expedientes se traspapelan o se pierden, y cuando el interesado pregunta por su documento nadie le dá razón, las secretarías, asistentes o auxiliares juegan pin-pon con el contribuyente, y se echan mutuamente la culpa por lo acontecido.

Estas situaciones generan malestar en el público usuario, lo cual deviene en el deterioro de la imagen institucional y también de las autoridades municipales.

e. Poca comprensión de los fines municipales.- La mayor parte de las autoridades municipales, no han llegado a comprender el verdadero rol del gobierno local. En algunos casos se ha utilizado a la Municipalidad como plataforma para escalar otras posiciones políticas de envergadura Regional o Nacional.

Si se analiza al Servidor Municipal, este sólo ha considerado la Municipalidad como una Institución poco atrayente, burocratizada y donde lo más rescatable es la remuneración que percibe.

Los vecinos y la colectividad en general también tienen su propia percepción de la Municipalidad: Empleados en la mayor parte descorteses, alta burocratización, y un organismo público que sólo cobra tributos y presta deficientes servicios. Cada grupo tiene su particular punto de vista del Rol Municipal, y como tales actúan y despliegan sus esfuerzos de acuerdo a sus intereses. El papel de la Municipalidad como agente promotor del desarrollo local no se comprende en los diferentes niveles.

f. Escasa experiencia municipal.- Muchas de las autoridades que asumen las funciones municipales tienen poco o escaso conocimiento sobre administración y gestión municipal. No se conoce a cabalidad la Legislación Municipal, las leyes que norman los sistemas administrativos, la administración tributaria, la legislación laboral, entre las más importantes. Asimismo, la poca experiencia en administración pública, y el desconocimiento de los trámites y de las normas de procedimientos administrativos, impiden que la gestión municipal sea ágil, dinámica y eficiente.

g. Carencia de planes de acción municipal.- Una gran parte de municipalidades carecen de planes de acción municipal o plan operativo institucional. Esto debido a que no cuentan con el personal técnico-profesional necesario para su implementación, así como también no se fijan con claridad las metas y objetivos, no se priorizan proyectos ni Inversiones, y tampoco se planifica la prestación de servicios. Se ha observado que muchas de ellas

tienen sólo un listado de intenciones políticas, pero que no se reflejan en objetivos y metas claras con tiempo y costos.

h. Carencia de personal calificado.- La mayoría de municipalidades carecen de personal técnico y/o especializado que les permita mejorar y modernizar el accionar municipal, principalmente en las áreas de control, presupuesto y planificación, contabilidad y: tesorería, rentas y fiscalización tributaria, informática, entre otras. También se observa en ciertos casos empleados y obreros poco motivados por los deficientes criterios de organización utilizados, y por la escasez de funcionarios y jefes con experiencia municipal, que sean capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente la acción municipal.

i. Servidores municipales con accionar rutinario.- La mayoría de los Servidores Municipales desarrollan sus funciones diariamente con la misma rutina de siempre; es decir, todos los días hacen lo mismo desde que ingresan hasta que se retiran de la jornada laboral, sin brindar aportes o sugerencias para mejorar o innovar su accionar y el de su oficina. La mentalidad del servidor municipal no se innova, no cambia, no se moderniza, es casi siempre la misma; es más, son pocos los que se preocupan por capacitarse o auto capacitarse.

Existen casos en que algunos servidores creen saberlo todo porque cuentan con determinados años de servicios. La vida apacible y rutinaria de la función pública es el ambiente natural para algunos servidores municipales, donde cualquier intento de modificarlo suele producir graves perturbaciones en su modo de actuar.

j. Conductas y actitudes del servidor municipal.- La pasividad e inercia es una de las características más notorias en parte de los trabajadores municipales, por lo que se hace necesario e indispensable el cambio de conductas y actitudes a fin de mejorar la imagen de la institución municipal y brindar una adecuada

prestación de servicios a la comunidad. Asimismo, en el interior de las Municipalidades existe un gran comercio informal ejercido por algunos de sus trabajadores, donde se va a encontrar vendedores de perfumes, colonias, relojes, ropa de contrabando, telas, joyas, zapatos, artesanía, libros, víveres, etcétera y también hay prestamistas, asesores de otras Municipalidades, mecanografiado de tesis, entre otros.

Esto lo realizan en horario de trabajo, y aducen para ello que el sueldo que les paga la Municipalidad no les alcanza. También existe bastante relajo e indisciplina, en algunos casos se les encontrará paseando por las oficinas y pasadizos de la Municipalidad, y en otros casos conversando, "chismeando", "corriendo bolas", "pasando datos", "maleteando o rajando", "adulando y/o soboneando" a fin de lograr algún beneficio personal.

Existen casos en que los Funcionarios de confianza y las propias autoridades caen en este juego de los trabajadores por su propia inexperiencia municipal; y, también se dan casos en que entre los mismos Funcionarios 'se indisponen o "maletean" con el fin de "serrucharse el piso" o lograr una mejor posición laboral.

k. Registros contables desactualizados.- Los sistemas contables y presupuestales la mayoría de las veces se encuentran atrasados con información desactualizada, lo cual no permite una adecuada y oportuna toma de decisiones a las autoridades edilicias.

Se hace necesario que los diferentes libros contables y la ejecución presupuestal se encuentren permanentemente al día y así de esta forma conocer con objetividad la situación económica real de la municipalidad.

l. Reorganización y reestructuraciones.- Resulta un contrasentido, pero en muchas Municipalidades han habido variadas y constantes reestructuraciones o reorganizaciones pero éstas no han producido el cambio positivo esperado o la

modificación de las actividades pasivas; más bien han generado descontento y desconfianza.

En las Municipalidades se necesitan una Renovación Integral, de Sistemas obsoletos a Sistemas modernos; de actividades pasivas a conductas innovadoras y positivas. Es necesario planificar el cambio; es decir, lo que se denomina el D.I.M. - Desarrollo Institucional Municipal.

m. Desconocimiento de la legislación municipal vigente.- Muchas de las nuevas autoridades y funcionarios que asumen las funciones municipales, tienen poco o escaso conocimiento sobre la Legislación Municipal vigente, principalmente sobre aquellas disposiciones legales que norman los sistemas administrativos, la Administración Económica y Financiera, el Régimen Tributario, la Legislación Laboral, entre otros, trayendo como consecuencia el retraso en la toma de decisiones, así como también el retardo en la atención de los expedientes que se generan diariamente.

n. Escasa participación vecinal.- La participación vecinal en la gestión municipal se viene dando en forma limitada, debido a que las Municipalidades no se preocupan por fomentar y propiciar dicha participación. Sin embargo, cabe destacar que los vecinos si están ejercitando permanentemente el derecho de petición, lo cual se hace más notorio en las Municipalidades Pequeñas, posiblemente por una relación más cercana entre la Municipalidad y los vecinos, y el grado de integración social.

o. Tendencia constante de los Regidores a ejecutar Funciones Administrativas.- En gran parte de las municipalidades, sobre todo en el interior del País, existe bastante tendencia de los regidores a ejecutar funciones administrativas, las cuales no son de su competencia, y que podría ocasionarles la vacancia en el cargo, según lo establecido en la Ley N° 26483, modificatoria de la actual Ley Orgánica de Municipalidades.

Las funciones de los regidores son normativas y fiscalizadoras; sin embargo, son pocos los regidores o comisiones de trabajo

conformados por ellos que, en cumplimiento a sus funciones normativas, presentan proyectos de ordenanzas u otras disposiciones municipales, organizando, reglamentando u ordenando los servicios municipales.

Muy por el contrario, algunos regidores ejercen funciones de "tramitadores", pues permanentemente se le observa, cuando frecuentan la Municipalidad, visitando las oficinas de rentas, obras, secretaría general, asesoría jurídica, administración, entre otras, para tramitar y/o acelerar algún expediente administrativo".

La administración municipal se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión. Se trata de una necesidad ineludible de tipo económico, social, político y tecnológico. Esta necesidad viene exigida desde diferentes ámbitos de la sociedad.

Por lo que autor Javier Alfaro Limaya, ante la problemática descrita en el acápite anterior, realiza propuestas mejorar la Gestión Administrativa en las Municipalidades, los que son:

a. "Establecer una racional Estructura Orgánica, desburocratizada y con personal calificado en lo posible acorde con su realidad, capaz de ejecutar no solo una sino varias funciones afines, a efectos de optimizar la prestación de servicios a la Comunidad.

b. Elaborando un adecuado Reglamento de Organización y

Funciones- ROF, así como también los correspondientes Manuales de Funciones para cada Oficina (sobre todo en las Municipalidades Grandes y Medianas). Con estos documentos se garantiza la Unidad de Mando, la disciplina, y se especifican las funciones de cada uno de los servidores.

- c. Estableciendo el Plan de Acción Municipal o Plan Operativo Municipal, en el que se señale las metas a obtener, los plazos de ejecución y los responsables. Este Plan debe ser el producto de las necesidades básicas de la población y debe responder al Presupuesto Anual con el que se cuenta.
- d. Poniendo en marcha la Asamblea de Alcaldes Distritales, tal como lo establece los Artículos 310 y 320 de la Ley N° 23853 Orgánica de Municipalidades, a fin de acordar acciones comunes en lo que se refiere a Presupuestos y Planes de Desarrollo de la Provincia; supervisión y control de obras, entre otros.
- e. Racionalizar los esfuerzos, el tiempo y los costos en la ejecución de los trabajos, evitando duplicidad, cruces, demoras y despilfarro en el accionar municipal.
- f. Estableciendo procedimientos desburocratizados de trabajo, que aseguren la prestación rápida de los servicios en beneficio de la Comunidad.
- g. Simplificación de trámites y procedimientos Administrativos, a fin de establecer una ágil, eficiente y oportuna atención al público contribuyente.
- h. Efectuar estudios y evaluaciones permanentes sobre los alcances de los Servicios Municipales, con el fin de establecer Planes de Acción Municipal en el corto y mediano plazo.
- i. Mejoramiento y ampliación en los diferentes servicios de carácter municipal, mejorando y capacitando al potencial humano, implementando de recursos materiales y equipos, así como los sistemas necesarios en la prestación de los servicios comunales.
- j. Efectuar estudios para incrementar los Ingresos de la Municipalidad, a través de la implementación de un Plan de Reactivación de Rentas aplicando la Legislación Tributaria Municipal vigente, y dando un mayor énfasis a la Fiscalización Tributaria.

k. Implementar y/o actualizar los Padrones de Contribuyentes y el Catastro, para que la fiscalización sea pronta y automática, así como para tener registrada toda la Hacienda Municipal.

l. Elevar el nivel Técnico Administrativo de los Servidores Municipales, a través de la ejecución de Cursos de Capacitación en las Áreas de Apoyo (Personal, Abastecimiento, Rentas.) y en las Áreas de Servicios.

m. Adecuada distribución de los ambientes físicos del local municipal, cuidando que las oficinas que atienden al público se encuentren ubicadas en lugares apropiados, con la finalidad de brindarle las facilidades del caso al público usuario. Si fuera posible instalar ventanillas o mesas de atención que den hacia el exterior de la Municipalidad.

n. Evaluando el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción Municipal o Plan Operativo Municipal.

o. Promoviendo Acciones de Control Previo y Concurrente en la Ejecución del Gasto.”

Sobre sus características del Control de gestión nos indica: “Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, mismas que se mencionan a continuación:

- Participativo.- Involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración municipal.
- Dinámico.- Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.
- Cuantitativo.- Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.
- Cualitativo.- Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.

- Total.- Abarca todas las actividades pro gramáticas y coyunturales de la administración municipal”.

Basando en las características descritas del control de gestión, la planificación municipal está ligada íntimamente al desarrollo local, pues es el instrumento que permitirá organizar y orientar el proceso de desarrollo de la localidad, sea provincial o distrital.

Tal como lo manifiesta el autor Javier Alfaro Limaya, donde nos menciona sobre la Planificación operativa Municipal, a la cual indica:

“Para el logro del desarrollo local como proceso consciente de cambio para la mejora de la calidad de vida de la comunidad, se hace necesario el uso de algunas herramientas y técnicas propias de la planificación, como medios que permitan orientar nuestros objetivos hacia el tan ansiado desarrollo.

Dentro de ellas, la planificación estratégica es un instrumento socio-técnico orientado a procurar la obtención de mejores niveles de vida con la participación de la comunidad y actuando coherentemente sobre diferentes factores del desarrollo local.

La necesidad de aplicar la planificación estratégica a un municipio responde a los siguientes propósitos:

- a. La reflexión sobre qué modelo de municipio se quiere alcanzar.
- b. Abordar un tipo de planificación que permita, en un contexto muy cambiante, la definición de ejes fundamentales de desarrollo.
- c. La posibilidad de actuar sobre la interrelación entre la municipalidad y su entorno (en el municipio y su contexto).
- d. La planificación estratégica forma el marco de referencia dentro del cual debe desarrollarse la planificación operativa, de manera que actuemos ordenadamente en el proceso de toma de decisiones a través del tiempo.”

Así mismo hace mención el esquema del planeamiento estratégico en los gobiernos locales, “La Planificación Estratégica permite diseñar la visión de desarrollo local, en base al análisis del entorno y del interno, el cual permite establecer una lista priorizada de oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades en base a los cuales se definen los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la misión institucional.

La misión institucional ubica a la institución y define su propósito frente a la visión de desarrollo local. Se concretiza a través de las estrategias que adopta la institución para el logro de su misión.

Las estrategias son el conjunto ordenado, la secuencia coherente de acciones que permitirán alcanzar los objetivos y metas institucionales y concretar los aportes desde la misión al logro de la visión de desarrollo.

Los objetivos estratégicos entonces serán logrados a través de las estrategias y éstas, a su vez, se expresarán en la ejecución de proyectos y actividades específicos (que vienen a ser la conexión con el Diseño de Proyectos) que, luego de ser aprobados y financiados, dan paso a la elaboración del Plan Operativo.

Para guiar la selección de sus estrategias y fijar sus prioridades de actuación, la municipalidad como entidad de gobierno local establece sus políticas institucionales que son las directrices que guiarán su acción institucional en el marco del proyecto de desarrollo local. Las políticas implican tomas de posición de la institución frente a los retos que deben enfrentar, expresándose en énfasis de actuación y estrategias principales para orientar su acción”.

Por otro lado el autor Andia Valencia Walter nos hace alusión de dos herramientas de planificación estratégica para gobiernos locales, los que son:

“Plan Estratégico Institucional (PEI).- Es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional del Gobierno Regional o Local, formulado desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la Visión de desarrollo, los objetivos estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo y, los lineamientos establecidos en los PESEM (Plan Estratégico Sectorial Multianual).

Contiene los Objetivos Institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En el caso de los Gobiernos Locales, el PEI equivale al Plan de Desarrollo Institucional señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades.

### **Elementos del Control de Gestión**

“La gestión municipal requiere de la interrelación e integración del esfuerzo humano con los recursos materiales y financieros dentro de un aparato administrativo. Los elementos que la componen son: La dirección Política y Administrativa, los recursos humanos, materiales y financieros, y la organización administrativa.

- La dirección política y administrativa recae en el Alcalde y el gerente municipal quienes conducen el funcionamiento del gobierno municipal; para ello ejerce facultades jurídicas, administrativas y políticas. Asimismo, determina las acciones que deberá realizar el aparato administrativo municipal.
- El elemento humano aporta el trabajo que es indispensable para el logro de los objetivos municipales; los recursos materiales se constituyen por las instalaciones, maquinaria, equipo y materiales que se utilizan en la realización de actividades cotidianas. La conjunción de los recursos humanos con los

materiales permite determinar los recursos financieros a ser utilizados en los planes y programas de trabajo del municipio”.

### **Instrumentos de Control de Gestión**

“El control de gestión se nutre de la información que proporcionan los responsables de las dependencias y organismos municipales; por esta razón, es necesario establecer un sistema que permita a través del uso de formatos y procedimiento efectuar el seguimiento, evaluación y control de las actividades programadas y emergentes.

Los formatos que se utilicen para el control de gestión deberán registrar y evaluar la información referente a:

1. proyectos o actividades.
2. Órgano responsable de las acciones.
3. Calendarización y cumplimiento de metas.
4. Unidad de medida, materiales y financieros utilizados en la ejecución de los programas.
5. Avance físico de las obras.

Entre los formatos más importantes para el control de gestión podemos señalar: Avances físicos de los programas, avance financiero de los programas y Seguimiento retrospectivo y prospectivo de las obras públicas”. 37

### **Órgano Responsable de Control de Gestión**

“Para el mejor funcionamiento del control de gestión municipal se requiere de un órgano responsable que desarrolle las funciones de supervisión, evaluación y control sobre el avance de los programas, proyectos o actividades; el correcto aprovechamiento de los recursos, y la aplicación exacta de las políticas, sistemas y procedimientos administrativos establecidos por las autoridades y funcionarios municipales”

Este órgano puede ser Órgano de Control Institucional o la unidad Administrativa.

### **Lineamientos generales para la implantación del control de gestión.**

Para tener un sistema de control de gestión es necesario que los funcionarios municipales cuenten con información oportuna y confiable que “permita el adecuado conocimiento, análisis y evaluación de los programas, la detección de desviaciones; la corrección y reorientación de las actividades; y la oportuna toma de decisiones que asegure el debido cumplimiento de los planes, programas y actividades encomendadas a la administración municipal.

Para ello: Se deberá determinar las políticas generales en materia de control de gestión.

El órgano responsable del control de gestión se encargará del seguimiento, evaluación y, en su caso comprobar los aspectos propuestos a las actividades programadas, mediante la información que le proporcionen las diversas dependencias y organismos administrativos responsables de la ejecución de los programas.

Las dependencias y organismos deberán proporcionar información clara, precisa y oportuna cuando lo solicite el órgano responsable del control de gestión”.

### **El proceso de control de gestión.**

“El control de gestión como actividad permanente dentro de la administración municipal se desarrolla a través de varias fases o etapas, que son:

1 Fijación de Patrones de Medida.- Representa la etapa inicial del control de gestión y consiste en el establecimiento de

patrones de medida, que servirán como punto de referencia entre lo programado y lo realizado. El patrón representa las metas establecidas mediante la planeación.

2 Medición de Resultados.- Esta es una de las fases más características del control de gestión. Consiste en comparar los resultados reales obtenidos por la administración municipal con los objetivos y metas que estaban previstas. La información que se recabe en esta etapa debe ser clara, precisa, oportuna y completa.

3 Evaluación.- Consiste en el estudio crítico de los resultados obtenidos contra lo esperado. En esta etapa se analizan las causas de las desviaciones en los planes y programas de trabajo y se proponen alternativas de solución.

4 Aplicación de Medidas Correctivas.- Son los ajustes que se deberán hacer a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas del ayuntamiento, de conformidad con las desviaciones observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos.

En esta etapa es muy importante la toma de decisiones, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas”

### **Tipos de Control de Gestión**

“El control de gestión municipal se apoya en controles y operativos, tales como:

- Control Jurídico.- Le corresponde la vigilancia que las autoridades municipales llevan a cabo para asegurar la correcta aplicación de las leyes y disposiciones reglamentarias en la gestión municipal.
- Control Administrativo.- Verifica que todos los trabajos y tareas se ejecuten con los métodos y procedimiento

administrativos establecidos. Lo realizan los funcionarios responsables de las diversas dependencias y organismos municipales.

- **Control Contable.-** Comprende la inspección cotidiana de los movimientos contables del municipio, de acuerdo con los sistemas de contabilidad establecidos.
- **Control Físico y Financiero.-** Consiste en una verificación detallada sobre el avance físico y financiero de las obras públicas municipales, para conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto ejercido en relación con el autorizado.”

### **Objetivos de control de Gestión.**

- **Información.-** Consistente en la transmisión de datos, hechos, planes, avances, etcétera. para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.
- **Coordinación.-** Concertación de ideas y políticas de trabajo orientado a encaminar las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- **Evaluación.-** Es un proceso mediante el cual se comparan las metas y objetivos propuestos con lo ejecutado, y posteriormente realizar la retroalimentación. La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivación.-** Es el estímulo para crear un ambiente de trabajo agradable. El impulso y la ayuda son de mucha importancia para alcanzar las metas.

Analizando la información citada se puede manifestar que el Gobierno Local es la instancia gubernamental institucional más

cercana a la comunidad, en donde se advierten ventajas comparativas para entender la problemática local, y a través de la cual se puede encontrar un importante canal de expresión democrática a la voluntad local. El fomento de la participación comunitaria en la gestión municipal, resulta del hecho que la relación estrictamente, Estado proveedor de servicios y comunidad receptora pasiva de los mismos, ya no tiene cabida en la realidad actual. La participación comunitaria garantiza un mejor funcionamiento racional de las actividades locales, ya que nadie consigue identificar mejor las necesidades y el uso de los recursos locales, como el usuario del servicio, que vive de cerca la problemática local.

Hace necesario e impredecible tocar el tema descentralización ya que es el punto principal en la gestión municipal. En el texto de la Constitución, la descentralización: “Es entendida como una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país; además que el proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.

Y, se establece la división del territorio de la República en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local”.

Ahora bien, trataremos sobre su naturaleza y competencia de los gobiernos locales donde el desenvolvimiento de su gestión. Por lo que citamos la Ley N° 27680, donde nos indica: “Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de

gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.

La estructura orgánica del gobierno local la conforman el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador y la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señala la ley. Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable e irrenunciable, conforme a ley.”

“Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.

Son competentes para:

1. Aprobar su organización interna y su presupuesto.
2. Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
3. Administrar sus bienes y rentas.
4. Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
5. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
6. Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.
7. Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
8. Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente,

sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.

9. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.

10. Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.”

Al tema de competencia de los gobiernos locales, nos menciona la

Ley N°27680: " Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización. En la capital de la República el gobierno local lo

ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los Centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley”. 45

Las competencias que se asignarán a las municipalidades serán exclusivas y compartidas:

1. “Competencias exclusivas comunes a todas las municipalidades distritales y provinciales, sin diferenciación de su ubicación, población, capacidad de gestión o recursos.

2. Competencias claramente diferenciadas entre las municipalidades distritales y provinciales.

3. Competencias exclusivas para las municipalidades provinciales

4. Competencias diferenciadas para las municipalidades con regiones especiales.

5. Competencias delegadas del gobierno central que pueden irse transfiriendo gradualmente mediante convenio.
6. Funciones de competencias ejercidas en mancomunidades de municipalidades.
7. Delegación de competencias y funciones a las municipalidades de centros poblados, incluyendo los recursos correspondientes.

Son consideradas competencias municipales exclusivas:

- a) Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, y ejecutar los planes correspondientes.
- b) Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- c) Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.
- d) Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y sus Leyes Anuales de Presupuesto.
- e) Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad.
- f) Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- g) Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.
- h) Dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.
- i) Otras que se deriven de sus atribuciones y funciones propias, y las que señale la Ley”.

Son consideradas competencias municipales compartidas:

- a) Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia.
- b) Salud pública.

- c) Cultura, turismo, recreación y deportes.
- d) Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.
- e) Seguridad ciudadana.
- f) Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
- g) Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.
- h) Vivienda y renovación urbana.”

De sus competencias descritas anteriormente, podemos desprender el servicio público que brindan los gobiernos locales; el autor Fernández Ruiz, Jorge, nos menciona: “El servicio público surge como una respuesta a las necesidades que tienen los seres humanos al vivir en colectividad, las cuales son satisfechas por el sector público a través de acciones y tareas que lleva a efecto la administración pública, en tanto representa una organización cuyas funciones, en buena medida, están encaminadas a la satisfacción de necesidades de individuos que forman una circunscripción geográfica determinada, principalmente por la vía de servicios públicos o bien, mediante disposiciones encaminadas a cumplir los fines del Estado nacional”.

La demanda de nuevos servicios, junto a los que tradicionalmente vienen prestando los ayuntamientos, plantea a éstos la necesidad de dotarse de los instrumentos de gestión adecuados.

La experiencia acumulada por las municipalidades en la prestación y gestión de servicios públicos a través de empresas municipales y organismos autónomos muestra a éstos como instrumentos de primer orden para una política activa de participación de "lo público" en la vida local (en la actividad económica, servicios...), sobre todo en las ciudades de medio y gran tamaño. La aplicación de un modelo de gestión por empresa

será factible a partir de un determinado tamaño de habitantes, lo que no significa que no puedan desarrollarse iniciativas empresariales en municipios más pequeños mediante acuerdos.

Por otro lado podemos encontrar a Quintana Roldán, Carlos F., que considera: “Tradicionalmente, a las municipalidades les ha correspondido la prestación de los servicios públicos inherentes a la satisfacción de necesidades primarias o básicas, los que son de urgencia inmediata para la vida misma, como son, entre otros, agua potable, mercados, panteones, drenaje, etcétera. Los servicios públicos municipales son la expresión tangible y visible de la actividad que desarrolla la administración pública local, porque generalmente son el elemento más importante al que recurre la población para evaluar la capacidad y eficacia de sus autoridades; de la eficiencia y eficacia con que se preste un servicio en términos de cantidad y calidad, depende en mucho el cumplimiento de su objetivo social y la imagen pública de los municipios y su administración. Los servicios poseen una organización diferente de acuerdo con su misma funcionalidad, pues se hace evidente que no tengan las mismas características, los servicios prestados a los habitantes de las ciudades, a las de las zonas rurales; toda vez que la jerarquización de los servicios va acorde con las necesidades de la población. Generalmente, se considera que la parte visible de la administración municipal es la atención de las necesidades colectivas; es decir, la función de los municipios encaminada a prestar servicios públicos a sus comunidades.

La prestación de servicios públicos municipales es una de las preocupaciones permanentes de las autoridades municipales, porque al atender cada vez un mayor número de servicios públicos, se logra elevar las condiciones de vida y el bienestar de sus habitantes.

Por otro lado el ordenamiento administrativo; según la Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público, establece:

“Objeto.- La presente Ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información correspondiente en términos que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en un contexto de responsabilidad y transparencia fiscal y búsqueda de la estabilidad macroeconómica.

Alcance.- Están sujetos al cumplimiento de la presente Ley, de las respectivas leyes, normas y directivas de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos y entidades representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, los conformantes del Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las correspondientes entidades descentralizadas.

También están comprendidos los Gobiernos Regionales a través de sus organismos representativos, los Gobiernos Locales y sus respectivas entidades descentralizadas.

Igualmente se sujetan a la presente Ley, las personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio que ejercen funciones reguladoras, supervisoras y las administradoras de fondos y de tributos y toda otra persona jurídica donde el Estado posea la mayoría de su patrimonio o capital social o que administre fondos o bienes públicos.

En el contexto de la presente Ley entiéndase con la denominación genérica de entidades y organismos a todos aquellos mencionados en los párrafos precedentes.

Definición.- La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

Características.- La Administración Financiera del Sector Público está constituida por sistemas, con facultades y competencias que la presente Ley y demás normas específicas les otorga, para establecer procedimientos y directivas necesarios para su funcionamiento y operatividad, conforme a lo dispuesto en el primer párrafo del artículo siguiente.

### **Organización en el nivel central**

La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de

Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman, sobre la base de las propuestas que formule el Comité de Coordinación a que se refiere el artículo 8 de la presente Ley.

Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes:

- a. Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público;

- b. Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesoro Público;
- c. Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público, y Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública”.

## **2.4 Gestión del capital humano.**

### **2.4.1 Definiciones generales.**

En la actualidad casi todas las teorías modernas sobre desarrollo organizacional confieren al factor humano el rol más importante en toda organización. Teorías emergentes de la realidad y comprobadas en la práctica, distinguen al factor humano como indispensable para la consecución de ventajas competitivas.

Los trabajadores poseen un conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias, que tienen un valor económico para la organización ya que pueden ser utilizados para la producción, sin embargo a diferencia de otros activos, no es posible obtener todo el valor potencial del trabajador sin su colaboración. Por ello, la empresa debe incurrir en una serie de costes para conseguir que el trabajador aporte todo su conocimiento, habilidades y experiencias a la organización. Las empresas pueden realizar diferentes acciones para aumentar su capital humano como comprarlo en el mercado o desarrollarlo internamente a través de su política de formación, cosa que los gobiernos locales casi poco lo hacen.

Para Becker Stanley (2010), impulsor de la teoría del capital humano, considera que el agente económico (individuo) en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) arbitra, entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión por

ejemplo, el costo de oportunidad salario que deja de percibir por estar estudiando y los costos directos gastos de estudios. Seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo.

En efecto, como se puede apreciar que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

Por otra parte esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. Esos individuos, por último, incrementarán la productividad media y marginal en la economía.

El financiamiento de esa formación lo realizan los individuos, las empresas no tienen incentivos algunos para financiar ese gasto dado que ese capital humano no tiene colateral, o dicho de otra manera, los empresarios no tienen la certidumbre de que si lleva a cabo ese gasto de formación después los trabajadores utilizarán todos sus conocimientos adquiridos al servicio de la empresa o abandonarán la empresa para hacer valer sus conocimientos en otra(s) empresa(s) dispuestas a remunerarlos con mejores salarios.

Dado este problema de información asimétrica, la compra de educación en ese nivel de formación debería ser financiada por el individuo o por algún organismo público. Ahora bien, en cuanto a si la formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.

Por consiguiente, los recursos humanos constituyen un factor clave en la gestión municipal, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros. Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, así como garantizar la eficacia en la ejecución de los escasos recursos en el desarrollo económico y social de la localidad. Debe considerarse que los recursos humanos municipales debidamente calificado y capacitado, constituyen un elemento indispensable para una gestión eficiente.

#### **2.4.2 El talento humano.**

Varios factores han contribuido a este fenómeno, tales como los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

Al respecto, Idalberto Chiavenato (2008) indica que el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Estos son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado, en muchas organizaciones, la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término recurso humanos, como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. Recurso Humano como función o departamento: Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
2. Recurso Humano como prácticas de recursos humanos: Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
3. Recurso Humano como profesión: Se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

### **2.4.3 La motivación del capital humano.**

Esta categoría es importante en los recursos humanos, por cuanto tiene como objetivo, establecer pautas y mecanismos por parte de la organización que permitan conseguir la satisfacción total o en parte de las necesidades de sus trabajadores. Para el efecto se pueden recomendar los incentivos siguientes: (i) Formulación de políticas de condiciones de trabajo, fundamentalmente en las áreas de seguridad social, salud y bienestar social y (ii) Establecimiento de políticas de ascensos, promociones y mejoras salariales.

En este proceso, tanto la capacitación, la motivación y el conocimiento se relacionan intrínsecamente. El primero, se realiza con el fin de que el trabajador adquiera los conocimientos teóricos, prácticos en el centro de trabajo a fin de incorporarlas a la actividad económica. El segundo, es decir la motivación se puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una

necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Por último, es el entendimiento, inteligencia, razón natural, aprehensión intelectual de la realidad o de una relación entre los objetos, facultad con la que nos relacionamos con el mundo exterior.

#### **2.4.4 Desarrollo del capital humano.**

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento.

El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales.

Una de las más influyentes teorías relacionadas con la creación de conocimiento organizacional es la desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes puntualizan la poca atención que se ha prestado a la manera de cómo se crea el conocimiento y cómo se administra el mismo proceso de creación de conocimiento. La creación de conocimiento organizacional se entiende como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización.

En su análisis, dicen que una organización crea nuevo conocimiento a través de la conversión e interacción entre los conocimientos tácito y explícito. Es esta relación recíproca entre las dos clases de conocimiento la clave para entender el proceso de creación de conocimiento. La conversión de conocimiento tácito y explícito es un proceso social entre individuos y no se confina a una sola persona.

La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica en la organización a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento -socialización, exteriorización, combinación e interiorización- y cristalizado en niveles ontológicos más altos; esto se llama espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos.

Por tanto, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

A continuación se explican los tipos de conversión de conocimiento, tres de cuales han sido examinados con anterioridad por otras teorías organizacionales (socialización, combinación e interiorización):

- ❖ Socialización (de conocimiento tácito a tácito): proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. El conocimiento tácito se puede adquirir sin usar el lenguaje, pudiendo ser a través

de la observación, la imitación y la práctica. La socialización está relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional.

- ❖ Exteriorización (de conocimiento tácito a explícito): proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Casi siempre se usa el idioma. Este tipo de conversión ha sido un tanto ignorada por las teorías organizacionales.
- ❖ Combinación (de conocimiento explícito a implícito): proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito puede conducir a nuevo conocimiento. La combinación se origina en el procesamiento de información.
- ❖ Interiorización (de conocimiento explícito a tácito): proceso muy relacionado con el “aprendiendo haciendo”. Cuando las experiencias son interiorizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y know-how técnico, se vuelven activos muy valiosos. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o historias orales. Los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten indirectamente las vivencias de otros, es decir, que las reexperimenten; aunque la interiorización también puede darse sin la re-experimentación, por ejemplo, el hecho

de leer o escuchar una historia de éxito puede originar la creación de un modelo mental tácito. Cuando ese modelo mental es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura organizacional. La interiorización se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional.

#### **2.4.5 Relación entre talento y motivación.**

Existen básicamente dos posturas en relación con el tema de la motivación, la de aquellos que opinan que sí es posible actuar sobre ella y la de quienes sostienen que la motivación, dado su carácter intrínseco, sólo puede autogenerarse. Se resumen algunas de ellas a continuación.

Hacia mediados del siglo XX surgen las teorías humanistas en relación con el trabajo, propuesta que se levanta como una reacción al concepto tradicional de administración desde un punto de vista mecanicista. Uno de los autores que aporta elementos de motivación en el trabajo es Elton Mayo (1880-1949) quien constató con sus experimentos, el más famoso conocido como el Experimento Hawthorne, que el permitir que las personas se involucren en la toma de decisiones, mejora su desempeño.

Abraham Maslow (1908-1970) propone una pirámide de necesidades, en la que jerarquiza a las necesidades humanas, de manera tal que conforme las personas van satisfaciendo sus necesidades básicas, como son la respiración, la alimentación, el descanso, entre otras, van generando otras necesidades de nivel superior que buscan también ser satisfechas hasta llegar al último escalón que es la realización personal.

Las necesidades de seguridad, segundo escalón de la pirámide de Maslow, se refieren a la búsqueda de la seguridad

física, de empleo, de salud. En el tercer peldaño se encuentran las necesidades de afiliación como son las de afecto, amistad, intimidad sexual, el siguiente nivel está representado por las necesidades de reconocimiento o autoestima, en éste de acuerdo a Maslow, las personas buscan el éxito, el respeto de los demás, los ser premiados.

Finalmente están las necesidades de auto realización en las que los seres humanos prácticamente están ya en un estado de auto aceptación, creatividad y libres de prejuicios.

Otra importante teoría en el campo de la motivación, es la de Frederick Herzberg (1923-2000) quien realizó una serie de estudios cuyas conclusiones establecen la presencia de dos diferentes factores en la motivación, los que denominó higiénicos y que consideró necesarios para producir una motivación efectiva y los denominados motivacionales que son más cualitativos que cuantitativos, es decir, inciden más en la creatividad y la imaginación en el trabajo, no hay diferencia real en la productividad pero si en la calidad de trabajo.

Para Douglas McGregor (1906-1964), las organizaciones basan su forma de actuar sobre dos suposiciones, las teorías X-Y dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

❖ Teoría X:

- Al ser humano no le gusta trabajar y siempre que puede lo evita.
- Las personas deben ser controladas a fin de que se logren los objetivos organizacionales.
- Las personas quieren tener seguridad y evitar las responsabilidades.

❖ Teoría Y:

- Las personas aportan naturalmente su esfuerzo al trabajo.
- Los objetivos se logran cuando las personas se auto controlan y disponen de libertad.
- La mayoría de las personas pueden ser creativas e innovadoras.

David McClelland (1917-1998) complementa la visión de Maslow y Herzberg al establecer no los niveles motivacionales sino las categorías, basadas principalmente en las tres orientaciones de la naturaleza humana asociadas a los componentes del carácter:

Todas las teorías motivacionales tal como se mencionó al principio de este apartado, dejan claro algunos elementos en común la satisfacción y el desempeño.

#### **2.4.6 EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CAPITAL HUMANO. CONCEPTOS Y MODELOS.**

A mediados de la década de los 80, se estimaba que el 25% de la fluctuación en el valor de las acciones en los mercados de valores se debía a los informes financieros. Actualmente, se considera que el impacto se situará en el 3% (Stålberg, 1998). En el mismo sentido, el Banco Mundial indica que los 29 países más ricos del mundo deben su bienestar, en un 67%, al capital intelectual, en un 17% al capital natural y en un 16% al capital productivo (Ávalos, 1998).

Por lo tanto, el peso crítico (y creciente) de los intangibles – lógicamente- conllevaría la necesidad de incorporarlos en los estados contables, en aras de conseguir una información financiera más relevante. La propia naturaleza de los activos intangibles provoca que la información que se facilite sobre ellos

cuenta con numerosas ventajas (e inconvenientes) para los usuarios de la información financiera.

De este modo, entre las ventajas de la incorporación de los intangibles a los estados financieros cabría señalar las siguientes:

- 1) Dada la importancia actual de los intangibles, no parece razonable que se reconozcan como gastos del periodo en lugar de como inversiones inmateriales. Este tratamiento produce que los costes empresariales estén sobreestimados, con lo que la información sobre intangibles ayudaría a eliminar este sesgo. En este sentido, Morin (1995), señala que la no renovación de sus inversiones inmateriales representa un riesgo para la empresa. Boisselier (1993) estableció las condiciones que debe reunir una inversión inmaterial para ser tratada así.
- 2) La información financiera sobre intangibles superaría los efectos perversos de su ausencia en el planteamiento estratégico de la empresa. En el contexto económico actual, Croizier (1985) señala como las inversiones inmateriales ganan cada vez más peso relativo en nuestras empresas respecto a las materiales. Por lo tanto, no pueden estar al margen del sistema de información empresarial. El reto, tal y como indicaba Cea (1990), es superar la aplicación exagerada del principio de prudencia a la hora de confeccionar los estados contables (las NIIF van en esa dirección). La paradoja se halla en el hecho que los activos intangibles que permiten la competitividad de la empresa (marca, publicidad, formación...) son los que realmente dan 'valor' al resto de activos tangibles de la empresa, pero no son reconocibles mediante la aplicación estricta del principio de prudencia.
- 3) Respecto a los resultados de innovación, la existencia de informes sobre intangibles permitiría validar los resultados de

las inversiones en proyectos de innovación (tan problemáticos en la actualidad). Este avance proporcionaría una base para el diseño e implantación de políticas de innovación, tanto públicas como privadas (Proyecto Meritum, 2002).

- 4) Análogamente, un mayor conocimiento de los intangibles con que cuenta la empresa ayudaría a dotar de mayor certidumbre a la estimación de sus beneficios futuros. De esta forma, se reduciría -en su caso- la volatilidad del valor de las acciones y se mejoraría la financiación de proyectos innovadores (puesto que se rebajaría el nivel de riesgo de la inversión) (Proyecto Meritum, 2002).
- 5) En las cada vez más numerosas fusiones y alianzas empresariales, la información sobre intangibles permitiría que los métodos de valoración los tuviesen en cuenta para determinar los precios de adquisición. En este sentido, la creciente distancia entre el valor de mercado y el valor contable es señalada por Lev (1999) cuando demuestra que la capitalización bursátil de las empresas cotizadas en las distintas bolsas de valores es el doble que su valor contable. Además, la divergencia se amplía de forma sostenida durante las últimas décadas. A nivel doméstico, Cañibano y Sánchez (1997) llegan a conclusiones similares atendiendo al mismo ratio entre 100 empresas españolas. Es decir, el mercado está atendiendo a información externa a los estados contables para fijar el valor de mercado de las empresas. La razón ya ha sido indicada: las técnicas de valoración tradicionales han quedado obsoletas fruto de los cambios trascendentales ocurridos en los procesos de creación de valor.
- 6) La elaboración de la estrategia y la toma de decisiones empresariales contaría con más certidumbre si se dispusiera de una información de calidad sobre intangibles. Asimismo, el cálculo tradicional de la rentabilidad ha de incorporar las inversiones inmateriales para no falsear los resultados.

- 7) El uso de información sobre intangibles suficiente y comparable acabaría con los rendimientos positivos anormales (y pérdidas para terceros) de tenedores de información privilegiada (Proyecto Meritum, 2002).

En sentido contrario, la información sobre intangibles también cuenta con algunas limitaciones que es necesario tener en cuenta:

- i. El carácter de muchas inversiones inmateriales plantea problemas de apropiabilidad por parte de la empresa (por ejemplo, los recursos humanos), lo cual genera determinadas externalidades.
- ii. La expresión del valor monetario de los intangibles es difícil para muchos de ellos, dada su heterogeneidad y que pueden no existir mercados activos para su evaluación. Debido a esta restricción, numerosos autores se muestran contrarios a la inclusión de los intangibles en los estados contables (Martínez Ochoa, 1997).
- iii. La capacidad de generar ingresos y el control de la empresa en el futuro es difícil de determinar para numerosos intangibles.
- iv. En ocasiones, las inversiones inmateriales están vinculadas a otras inversiones tangibles, resultando complejo delimitar los distintos importes y rentabilidades.
- v. Tal y como plantea Herwick (1999), la información subjetiva no se puede codificar estrictamente, lo cual puede facilitar el abuso en el reconocimiento de estas partidas. No obstante, los abusos también son habituales en el tratamiento de activos materiales. En definitiva, cabe tener en cuenta que las predicciones y los riesgos intrínsecos asociados a los intangibles son numerosos.

#### **2.4.7 EL CAPITAL INTELECTUAL.**

Ya se ha señalado que -a efectos prácticos- las denominaciones intangibles y capital intelectual son equiparables. No obstante, a efectos de realizar una revisión lo más amplia posible de la literatura alrededor del capital intelectual, parece razonable analizar algunas otras definiciones realizadas por los autores más destacados.

Así, para Brooking (1997) el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Por otra parte, Edvinsson (1999) define el capital intelectual metafóricamente como las raíces de un árbol, ya que para que el árbol crezca no solo importarán sus “frutas” (resultados), sino también será necesario que las raíces estén sanas.

Posteriormente, Steward (1997) definió el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor.

La principal aportación española la realizó Bueno (1999a), al definir el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Dentro de la perspectiva norteamericana, Wallman (1997), presidente de la Security Exchange Comisión (SEC), definió el capital intelectual como aquellos activos que actualmente están valorados en cero en el balance de situación y que incluyen – además del potencial del cerebro humano- las marcas y los

precios contabilizados a valor histórico (que valen más por el paso del tiempo), etc.

Por otra parte, Johnson (1997) entiende que detrás de ese concepto está el goodwill (el fondo de comercio). La diferencia estriba en que tradicionalmente este concepto incluía activos reales poco usuales (marcas, etc.) y actualmente considera activos cada vez más intangibles (como la capacidad de aprendizaje de una empresa, etc.).

### **La gestión del capital intelectual.**

Pese a la amplia literatura hoy existente, un análisis crítico de la situación empresarial real nos llevaría a concluir que la gestión del capital intelectual se encuentra todavía en un estado incipiente (recluida a grandes empresas y con un impacto internacional heterogéneo). Los países nórdicos y empresas como Skandia figuran a la vanguardia de la gestión mundial del capital intelectual. A escala española, tan solo grandes empresas de los sectores bancario o eléctrico han empezado a gestionar su capital intelectual. Por lo tanto, la gestión del capital intelectual sigue todavía siendo una realidad lejana para nuestras pymes (la realidad económica imperante en nuestro modelo).

Por lo tanto, el futuro de la gestión del capital intelectual parece que seguirá un camino con cuatro fases principales (Proyecto Meritum, 2002):

1. Animar a las empresas a generar información sobre su capital intelectual.
2. Contar con un marco común internacional de referencia.
3. Mostrar las mejores prácticas en gestión de intangibles.
4. Sugerir un procedimiento común para publicar información sobre intangibles.

Independientemente de los numerosos modelos propuestos durante la última década, la gestión del capital intelectual contempla 3 fases interrelacionadas:

1. Fase 1: Identificación de los intangibles. A partir del planteamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos...) se deben identificar los intangibles críticos para su cumplimiento. El objetivo es identificar una red de intangibles que identifique cuales con los recursos con que cuenta la empresa (así como las actividades afectadas), al tiempo que reconocer qué recursos necesitan ser desarrollados. Evidentemente, la aplicación práctica es compleja, puesto que todos los recursos no tienen la misma importancia relativa y cada intangible puede afectar de diferente forma a diversos recursos y actividades... La incertidumbre es elevada en esta fase de la gestión, ya que resulta difícil estimar los impactos que se producirán. Eso sí, siempre resulta mejor realizar estimaciones razonables que obviar variables en el modelo de gestión (la evaluación de los resultados servirá posteriormente para la retroalimentación de las estimaciones). En definitiva, la gestión de los intangibles sólo creará valor si está claramente alineada con la estrategia de la empresa.
2. Fase 2: Medición de los intangibles. Una vez establecida la red de intangibles críticos para la empresa (y las relaciones entre ellos), esta segunda fase de la gestión del capital intelectual se centra en el establecimiento de indicadores que permitan la medición de cada intangible. Lógicamente, los indicadores elegidos deben ser tanto generales como sectoriales (para adaptarse a cada negocio), y pueden tener (o no) carácter financiero. Para poder realizar comparaciones en el tiempo, el cuadro de indicadores deberá tener una cierta estabilidad, aunque conforme vaya avanzando el aprendizaje es seguro que éste irá evolucionando. En todo caso, para ser eficaces,

los indicadores seleccionados deben reunir 5 características fundamentales (Proyecto Meritum, 2002):

- Utilidad: debe facilitar la toma de decisiones.
  - Relevancia: debe aportar información que permita modificar las expectativas de los decisores. Para ello un indicador tiene que ser significativo, comprensible y oportuno.
  - Comparabilidad: debe haberse establecido mediante criterios homogéneos de forma que los usuarios puedan realizar comparaciones en el tiempo y entre empresas distintas.
  - Fiabilidad: la información que ofrece debe ser de confianza, es decir, objetiva, veraz y verificable.
  - Factibilidad: la información que ofrece debe poder ser obtenida a partir de los sistemas de información de la empresa.
3. Fase 3: Seguimiento y acción de los intangibles. Esta fase sirve para evaluar el capital intelectual de la empresa y para analizar de forma dinámica los impactos de las diferentes actividades que desarrolla la empresa sobre los recursos intangibles. En definitiva, supone la culminación del proceso de gestión del capital intelectual y –para resultar eficiente– debe integrar las actividades de seguimiento y acción dentro de las rutinas organizativas de la empresa.

## **2.5 Definición de términos básicos.**

### **a. Capacitación.**

Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, rendimientos y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que forman parte de su comportamiento. (Pérez, 1995).

**b. Capital humano.**

Es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. Por extensión, muchas veces se utiliza el término “capital humano” para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción. De alguna manera puede decirse que el concepto de capital humano remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo, poniendo esta vez el énfasis en la formación de ese factor productivo. (Definicion.de, 2008).

**c. Conocimiento.**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor. (Definicion.de, 2008)

**d. Competitividad.**

Habilidad de producir bienes y prestar servicios involucrando aumentos continuos de productividad y la aprobación de la prueba de la competencia internacional, de manera que esto permita que los ciudadanos eleven de un modo sostenido su nivel de vida. (Soria, 2007).

**e. Gestión pública.**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales, el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar. (Pérez, 1995).

**f. Gestión municipal.**

Sistema integrado por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios a la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de

acuerdo con sus necesidades y presupuesto. La gestión municipal tiene una estructura gerencial sustentada en normas de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y control posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana. (Soria, 2007).

**g. Innovación y desarrollo.**

Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, sin que necesariamente exista un requerimiento externo que lo empuje. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. (Soria, 2007).

**h. Motivación.**

Es aquello que implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Comprende las actividades emprendidas por el administrador, para iniciar y continuar las acciones indicadas por el planeamiento y la organización, con el fin de lograr los objetivos. (Pérez, 1995).

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **3.1 Diseño del trabajo operacional y estadístico.**

Para evaluar la aleatoriedad de la muestra hicimos las encuestas en base a los 84 trabajadores y funcionarios que labora en la Municipalidad Provincial de Pachitea el cual se empleó el ajuste de la muestra, donde el total de la población es 108, así mismo se aplicó la formula, obteniendo un resultado de 84 para proceder con la investigación y encuestar a dichos trabajadores y funcionarios.

Por consiguiente verificamos un buen ajuste de la muestra a la población objeto, de los cuales son 84 encuestados y recibidas como se muestran en los gráficos siguientes:

#### **3.2 Tratamiento y procesamiento de datos.**

Para el procesamiento de los datos se ha diseñado tablas a partir de las encuestas tabuladas, apoyándonos en el software MS EXCEL®; los cuales nos permitió aplicar la técnica de la estadística descriptiva como los porcentajes y tasas.

#### **3.3 Presentación y discusión de resultados.**

##### **3.3.1 Evaluación del capital humano.**

El capital humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

También se requiere el que tengamos la El capital humano también es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental que seamos capaces de desarrollar para contribuir a los objetivos de la empresa, sin embargo se ha comprobado que además de los conocimientos actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la organización y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar nuestro trabajo. (Aguilar, 22).

**A. ¿El capital humano de la entidad es el personal idóneo para cada área?**

**Personal Idóneo;** es aquel profesional que está capacitado para asumir perfectamente y con responsabilidad según el área que se le asigna.

Así mismo se puede decir cuando el personal desempeña un trabajo eficiente, es idóneo para un candidato cuando un empleo conecta con la vocación personal. El seleccionador de recursos humanos busca a través del proceso de selección al candidato idóneo para el puesto, es decir, a aquel candidato que cumple con los requisitos detallados en la oferta de trabajo. Los puntos destacados en dicha oferta de trabajo

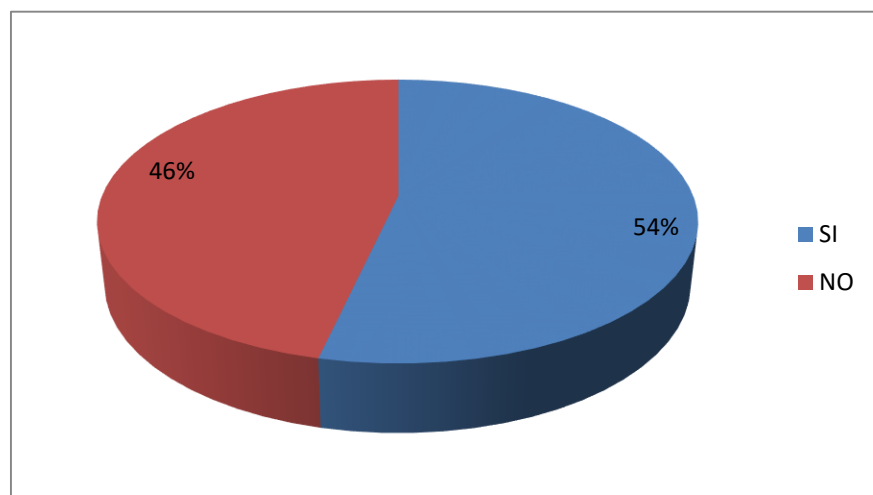
concretan los requisitos que debe de cumplir el candidato en relación con la experiencia profesional y la formación teórica.

**Cuadro 05: Capital humano de la entidad, según personal idóneo para cada área.**

SI	NO	TOTAL
45	39	84
54%	46%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio - 2014

**Gráfico 01: ¿El capital humano de la entidad es el personal idóneo para cada área?**



Con el resultado a la pregunta se puede notar que el 46% de los encuestados piensa que el personal no es el idóneo para cada área, debido a que los cargos no son ocupados por profesionales de acuerdo al perfil para cada puesto. En efecto, en la mayoría de casos el cargo se da por favor político, así mismo no se ha actualizado el MOF, en el cual debería indicar los requisitos mínimos.

**Manual de Organización y Funciones (MOF)** ; documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de

cargo, desarrollándose a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el CAP.

**Reglamento de Organización y Funciones (ROF);** es un Instrumento de Gestión administrativo que contiene la estructura orgánica, ósea que dentro del reglamento de organización y funciones vamos a tener el organigrama.

**Cuadro de Asignación de Personal (CAP);** El CAP es un documento de gestión municipal que prevé los cargos que una Municipalidad requiere para su normal funcionamiento en un período determinado en que rija la organización vigente. El CAP, es pues, una planificación de los cargos que necesita una Municipalidad.

**B. ¿La entidad fomenta la capacitación del personal mediante cursos, conferencias, talleres en temas de gestión pública, cursos SIAF, entre otros?**

**Capacitación del Personal;** La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

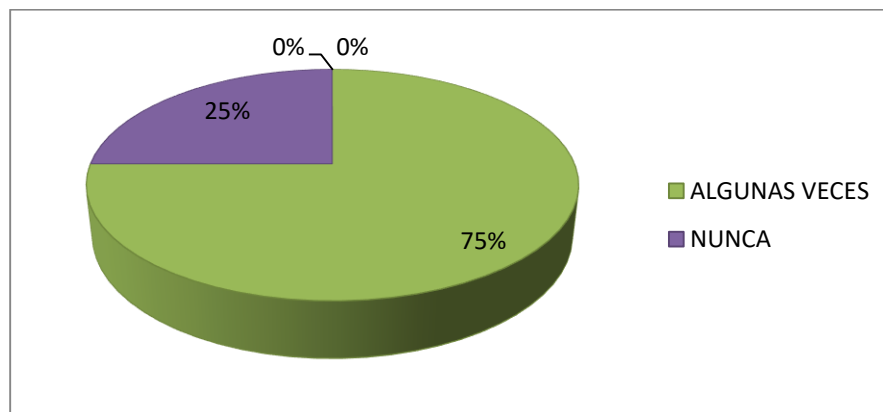
Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

**Cuadro 06: Entidad fomenta la capacitación del personal en gestión pública y otros.**

ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
63	21	84
75%	25%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio - 2014

**Gráfico 02: ¿La entidad fomenta la capacitación del personal mediante cursos, conferencias, talleres en temas de gestión pública, cursos SIAF, entre otros?**



Se puede observar que la entidad algunas veces realiza la promoción de la capacitación del personal (75%), no obstante, el 25% respondieron que nunca recibieron capacitación. Este problema se debe a que la entidad no presupuesta un monto que permita contratar servicios en programas de capacitación.

**C. ¿Se encuentra a gusto en el ambiente de las oficinas administrativas de la municipalidad?**

**Clima Laboral;** es considerado como una metáfora que consiste en relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar “la línea” de

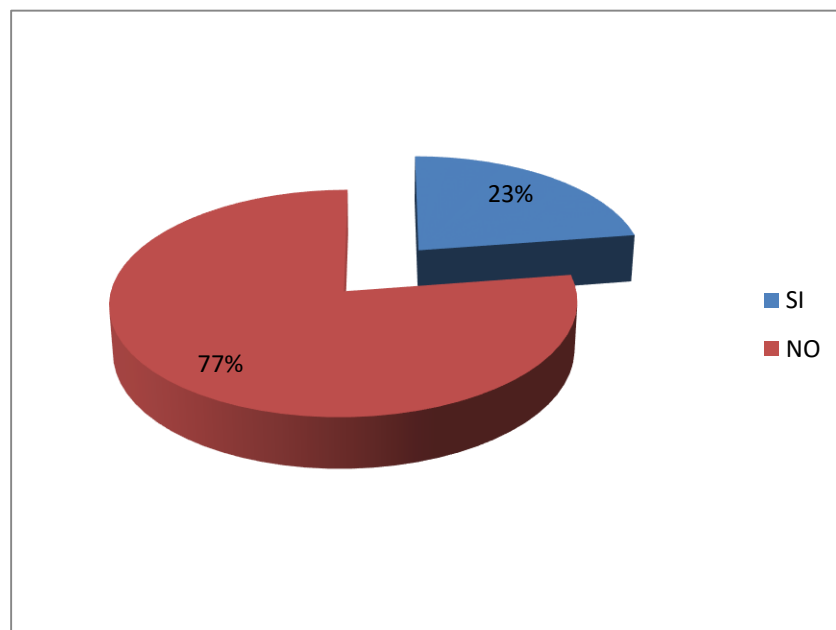
que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la **productividad**. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un **bajo rendimiento**.

**Cuadro 07: Personal administrativo de la municipalidad, según si se encuentra a gusto en el ambiente laboral.**

SI	NO	TOTAL
19	65	84
23%	77%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio – 2014

**Gráfico 03: ¿Se encuentra a gusto en el ambiente de las oficinas administrativas de la municipalidad?**



El 77% de los encuestados no se encuentra a gusto en las oficinas administrativas, siendo uno de los indicadores de que el capital humano se encuentre desmotivado, incidiendo a los síntomas de estrés laboral.

Este problema se agudiza por cuanto el personal considera que los ambientes de las oficinas no son las adecuadas, los servicios de internet y equipamiento son limitados, además la mayoría de ellos no cuentan con los beneficios laborales, toda vez que son contratados por servicios no personales.

**D. ¿Recibe reconocimientos por su desempeño laboral, por parte de la municipalidad?**

**Reconocimiento Desempeño Laboral;** Reconocer los buenos desempeños, en cualquier ámbito, es una conveniencia y una necesidad. Por ejemplo, en el interior de las familias, un padre o una madre, pueden lograr exitosos modelos educativos mediante el reconocimiento y elogio apropiado de los logros de sus hijos, y también en la educación, los maestros saben de la importancia del ejemplo y el estímulo.

El estímulo es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias. La motivación, cuyo significado viene de "moverse" abarca la gestión, las actitudes y los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador.

Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, trascender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado.

Podemos sintetizar los porqué para el reconocimiento del buen desempeño, así:

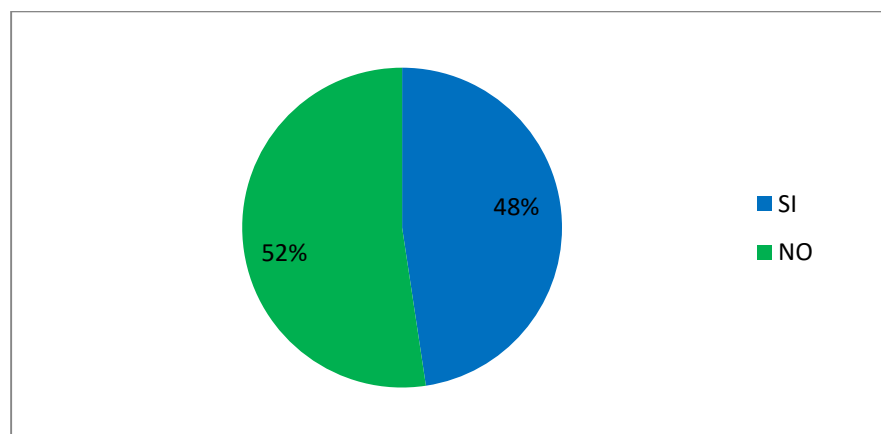
1. Porque es un DEBER dar el reconocimiento a quien se lo merece.
2. Porque el esfuerzo de un TRABAJADOR suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
3. Porque el DESEMPEÑO LABORAL es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
4. Porque los TRABAJADORES, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.
5. Porque se hace justicia con un TRABAJADOR al exaltar su aporte públicamente,
6. Porque al exaltar al TRABAJADOR le propicia a su vez mayor reconocimiento del EQUIPO, y éste le colaborará cuando acuda en su búsqueda, y
7. Porque la GERENCIA debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.

**Cuadro 08: Personal administrativo de la municipalidad, según si recibe reconocimientos por su desempeño laboral.**

SI	NO	TOTAL
44	40	84
52%	48%	100%

**uente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio – 2014

**Gráfico 04: ¿Recibe reconocimientos por su desempeño laboral, por parte de la municipalidad?**



El resultado a la pregunta indica que el 52 % de los encuestados recibió algún reconocimiento por parte de la municipalidad, la cual es una forma de motivar para el buen desempeño del personal, y el 48% no recibió ningún reconocimiento.

**E. ¿Se realizan agasajos y/o presentes por los cumpleaños de los trabajadores y/o días festivos?**

**Agasajos por Cumpleaños;** A lo largo de todo el año es común que las empresas realicen regalos, obsequios o agasajos tanto a clientes como a proveedores, ello como una muestra de atención o generar ciertos mecanismos de fidelización, entre otros objetivos. Los bienes pueden ser de diversa naturaleza, como un portalápices, un portafolio de cuero, una cartera de dama, un reloj, un artefacto eléctrico, una botella de licor, entre otros. Sin embargo, en todos los casos planteados se necesita contar con la respectiva sustentación del gasto causal, además de cumplir con los criterios de razonabilidad, proporcionalidad y generalidad. El cariño es un sentimiento que puede darse o recibirse. Dar y recibir son dos de las acciones más habituales a lo largo de la vida. Una forma de dar es el agasajo.

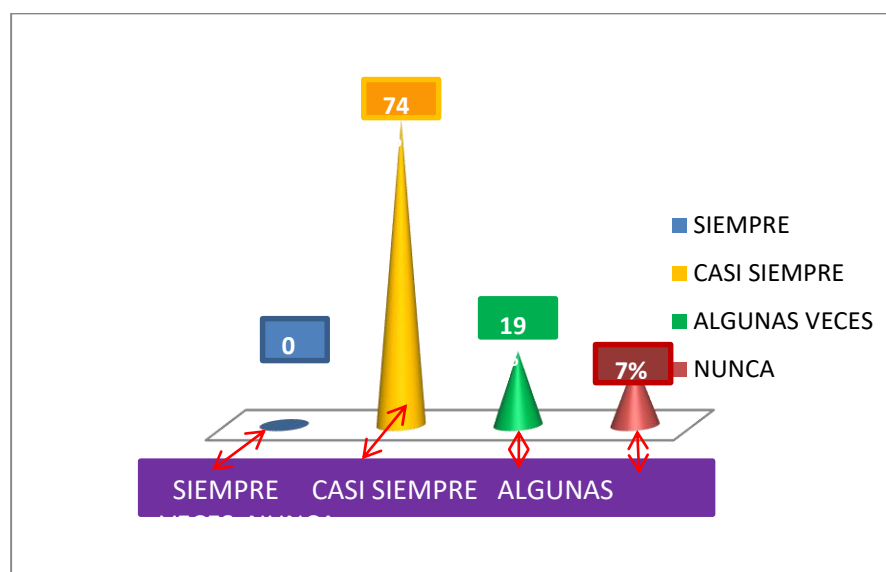
¿Qué ejemplo muestra esta actitud? Hacer un regalo a una persona con motivo de agradecimiento por haber recibido un favor concreto o simplemente, por querer ofrecerle estos detalles.

**Cuadro 09: Personal administrativo de la municipalidad, según si realizan agasajos y/o presentes por los cumpleaños.**

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
0	62	16	6	84
0%	74%	19%	7%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio - 2014

**Gráfico 05: ¿Se realizan agasajos y/o presentes por los cumpleaños de los trabajadores y/o días festivos?**



Según la encuesta realizada el 74% del personal respondió que casi siempre se realizan los agasajos por los cumpleaños y días festivos, solo que en la mayoría de ello es por iniciativa de los colegas de trabajo, y el 19% y 7% dicen que algunas veces y nunca se realizan este tipo de actividades. Lo que son muy importantes para la motivación del capital humano,

**F. ¿Cuál cree Ud. que es el principal capital que dispone la municipalidad?**

**Capital Disponible;** Es útil para establecer el **equilibrio patrimonial** de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.

- ✓ **Financiero;** es un elemento fundamental para el desarrollo de la economía ya que canaliza los recursos financieros desde las unidades económicas excedentarias a las unidades económicas deficitarias, para realizar operaciones comerciales e inversiones. A estas unidades podemos llamarlas ahorradores e inversores respectivamente. Ambas pueden pertenecer tanto al sector

privado como al público y se agrupan en familias empresas financieras, privadas o públicas y administraciones públicas. Las preferencias de unos y otros no suelen coincidir en cuanto al riesgo, rentabilidad, plazos, etc. Por ello es necesario un mecanismo que ajuste la oferta y la demanda y este es el sistema financiero.

Este es el funcionamiento del sistema financiero, podemos definir el sistema financiero como el mecanismo que, respetando las condiciones de seguridad suficientes para el ahorro (o aquel que presta sus fondos) garantiza a la inversión los fondos necesarios para su actividad, lo que constituye el motor para la generación de renta y riqueza.

- ✓ **Humano;** El capital humano de una empresa es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma y también de proyectar sus posibilidades a futuro, porque si el plantel de empleados es capaz de producir conforme y de maximizar los resultados de la empresa, entonces, se podrán planear desafíos a corto y mediano plazo porque es casi seguro que serán capaces de enfrentarlos efectiva y satisfactoriamente.
- ✓ **Tecnología;** El principal problema es el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica en la empresas; dado que cada vez la competitividad dentro de la industria es mayor, por lo que obliga a las empresas a ser mejores cada día y a buscar estrategias de vinculación, tales como la conformación de redes empresariales, apoyos público y fuentes de financiamiento que disminuyan el riesgo económico. Así también como parte importante de este problema está la poca inversión que las empresas destinan al recurso humano y a la adquisición de bienes o servicios de consultoría externa.

Otros factores importantes a considerar son los altos costos de innovación, el poco interés por parte de las empresas para invertir en la generación de conocimiento para su recurso humano y el

tiempo de maduración del proyecto, todo esto originado porque los recursos utilizados para dichos proyectos de innovación se canalizan principalmente hacia el gasto corriente, mismos que incrementan el riesgo económico.

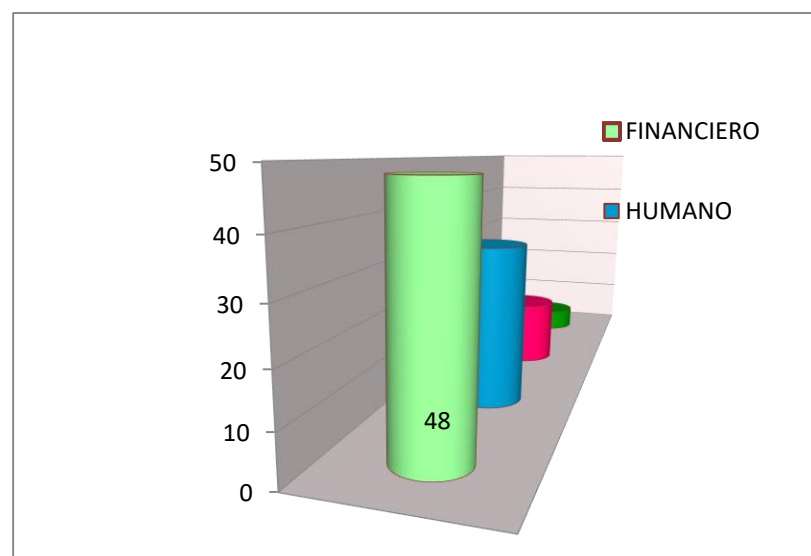
- ✓ **Infraestructura;** es un conjunto de bienes de capital que, aun no siendo utilizado directamente al proceso de producción sustenta la estructura productiva y contribuye a mejorar de forma efectiva, las relaciones sociales, las actividades económicas, individuales y colectivas y los intercambios de bienes y servicio.

**Cuadro 10: Opinión del personal administrativo de la municipalidad respecto al principal capital que dispone la entidad.**

FINANC.	HUMANO	TECNOL.	INFRAEST.	TOTAL
40	28	12	4	84
48%	33%	14%	5%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio -2014

**Gráfico 06: ¿Cuál cree Ud. que es el principal capital que dispone la municipalidad?**



De los encuestados el 48% considera que el principal recurso que tiene la municipalidad es el financiero, y solo el 33% considera que es el capital humano, lo que demuestra que no se valoran así mismos o quizá desconozcan la importancia que tienen en la entidad.

**G. ¿Se Capacita Ud. En temas de interés para su área, por iniciativa propia?**

**Capacitación de Interés en su área;** Para los administradores de recursos humanos los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de todo programa, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable, en el marco de esta visión, exponemos es este ensayo, en primer lugar, los procesos de capacitación y adiestramiento. Segundo, programas y principios fundamentales de la capacitación. Tercero, plan de capacitación. Por último, técnicas de capacitación.

El interés por capacitarse en temas de su área es un proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos

definidos; al capacitarse es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización.

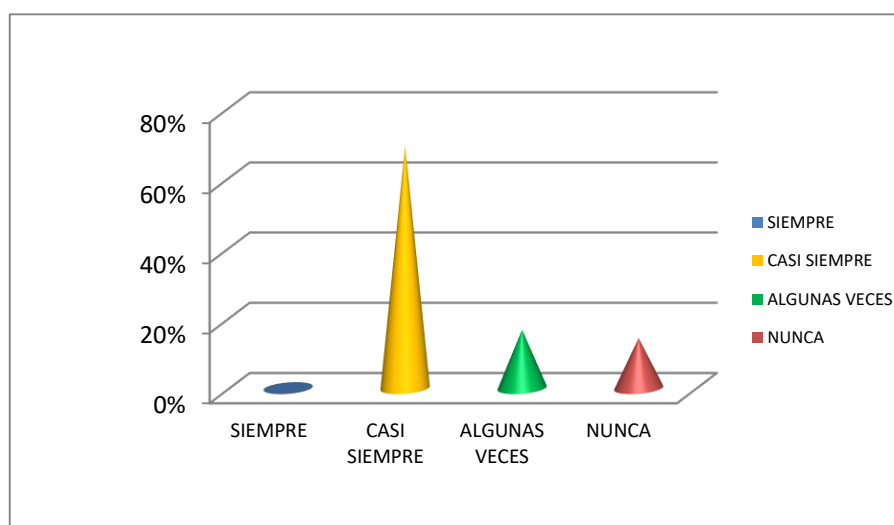
Éste implica la transmisión de conocimientos, sea ésta información de los productos, de los servicios, de la organización, de la política organizacional. En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar.

**Cuadro 11: Opinión del personal administrativo de la capacitación de temas de Interés en su área.**

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
0	58	14	12	84
0%	69%	17%	14%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio - 2014

**Gráfico 07: ¿Se Capacita Ud. En temas de interés para su área, por iniciativa propia?**



El 86% de los encuestados, se capacita por iniciativa propia, ya que siempre las personas estamos buscando ser más

competitivos, y así no tengan el apoyo de la institución pero tienen el interés de ser cada vez mejores.

**H. ¿Conoce Ud. las actualizaciones según directivas, normas, resoluciones. Emitidos por las entidades competentes a la gestión de gobiernos locales?**

**Actualizaciones según Directivas;** En esta sección se describen los aspectos generales de las directivas, normas, resoluciones del Sector Público emitidas por el Consejo Municipal.

Entiéndase al Concejo Municipal como aquel órgano conformado por el Alcalde y los Regidores proclamados por el Jurado Nacional de Elecciones, que ejerce funciones normativas y fiscalizadoras, encargándose de emitir Ordenanza Municipales, Resoluciones de Concejo y Acuerdos.

De su lado, la Alcaldía, es el órgano ejecutivo del Gobierno Local, siendo el Alcalde el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa y a quién le corresponde la realización de los Decretos y Resoluciones de Alcaldía.

Sin embargo, existe un funcionario incluido dentro de la estructura orgánica de una Municipalidad a quién también le compete la facultad legal de emitir normas o disposiciones municipales: El Gerente Municipal.

En un sentido positivista, el Gerente municipal es el único funcionario capaz y que validamente puede ser delegado por el Alcalde para producir disposiciones administrativas o resoluciones de competencia de la Alcaldía.

Ya en una interpretación menos restrictiva de la Ley y desde el punto de vista práctico o real, existen otros funcionarios como por ejemplo los Gerentes de Administración Tributaria o de Desarrollo Urbano que pueden ser delegados por el Alcalde y

por lo tanto, contar con la atribución de emitir resoluciones o disposiciones administrativas municipales de competencia de la Alcaldía. En estricto sentido legal, no son Gerentes Municipales (conforme lo establece el artículo 27º de la L.OM); sino que por motivos didácticos le denominaremos **Gerentes administrativos**, ya que “Gerente Municipal sólo hay uno.” Para que esto ocurra, es decir, para que estos Gerentes Administrativos, que antes de la dación de la LOM se les denominaba directores o jefes de oficina (conocidos también ahora como Sub Gerentes) puedan emitir resoluciones administrativas, se requiere que se cumplan dos requisitos:

- a) La delegación expresa del Alcalde y
- b) El conocimiento y aceptación del Concejo Municipal.

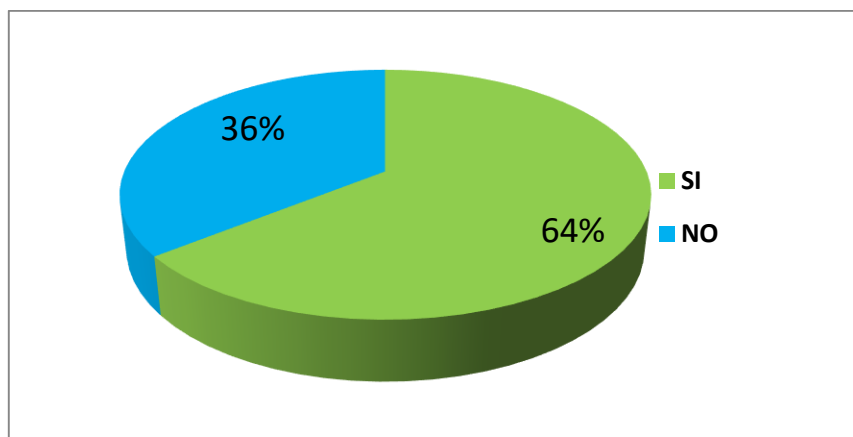
En un sentido ideal, ésta delegación debería estar contemplada en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF); pero bien podría realizarse también mediante una Resolución de Alcaldía ratificada por el Concejo Municipal mediante el respectivo Acuerdo.

**Cuadro 12: Conocimiento del personal administrativo de la municipalidad respecto a las actualizaciones de directivas, normas, resoluciones para la gestión de gobiernos locales**

SI	NO	TOTAL
30	54	84
36%	64%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio – 2014

**Gráfico 08: ¿Conoce Ud. las actualizaciones según directivas, normas, resoluciones. Emitidos por las entidades competentes a la gestión de gobiernos locales?**



El 64% de los encuestados responde que no conoce las normas y directivas que el Estado emite y el 36% si conocen de las actualizaciones que se dan a diario. Esto se debe a la despreocupación de los trabajadores, así como al limitado concepto de hacer las cosas solamente de acuerdo a su área, desinteresándose de conocer otros aspectos normativos de la gestión pública.

**I. ¿Conoce Ud. los documentos de gestión de la municipalidad?**

**Instrumentos de Gestión;** La Gestión Municipal, implica el desarrollo un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los Instrumentos de Gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.

Los Principales Instrumentos de Gestión utilizados por una Municipalidad son:

### **EL ORGANIGRAMA.**

Definición.- Se trata de un instrumento técnico de la organización municipal que representa en forma gráfica y esquematizada la estructura de la Municipalidad.

Puede ser considerado como una fotografía de cuerpo entero de la Municipalidad, y por tanto sujeto a la dinámica de su evolución.

### **REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF).**

Definición.- Se trata de un instrumento normativo de Gestión que determina la naturaleza, finalidad, competencias, estructura orgánica de la Municipalidad; las funciones las competencias, la composición de sus órganos de que la conforman.

### **EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF).**

Definición y Contenido.- Es un instrumento normativo de gestión municipal que detalla y especifica las funciones que corresponde desarrollara una determinada Oficina; los órganos que comprende y sus funciones; los cargos que conforman cada órgano, sus funciones, sus líneas de autoridad y responsabilidad y sus requisitos mínimos.

### **EL CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP).**

Definición.- Si se tratara de ponerle un nombre más adecuado, este sería "Cuadro de Necesidades de Cargos". El CAP es un documento de gestión municipal que prevé los cargos que una Municipalidad requiere para su normal funcionamiento en un período determinado en que rija la organización vigente.

El CAP, es pues, una planificación de los cargos que necesita una Municipalidad, sea grande, mediana o pequeña.

### **EL PRESUPUESTO ANALITICO DE PERSONAL (PAP).**

Definición.- Constituye el detalle de la disponibilidad presupuestal para el pago de haberes del personal, y el monto, techos salariales y demás ligadas a pagos de obligaciones de personal.

El Presupuesto Analítico de Personal (PAP), es un documento de Gestión Institucional, que considera el presupuesto del personal nombrado y contratado, en función de la disponibilidad presupuestal, conforme a la Ley.

### **EL TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (TUPA).**

Definición.- Es el documento unificado de cada entidad de la Administración Pública que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se realicen ante las distintas dependencias.

Importancia del TUPA.

- ✓ Permite identificar los procedimientos ante la Municipalidad.
- ✓ Permite identificar los costos de los procedimientos.
- ✓ Permite identificar los plazos de los procedimientos.
- ✓ Permite simplificar los procedimientos.
- ✓ Permite identificar los requisitos de los procedimientos.

### **EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI).**

La Planificación Operativa es la actividad que tiene por finalidad establecer las características operacionales de ejecución de los Proyectos de Desarrollo.

Sirve para planificar al detalle la ejecución de los proyectos y actividades previstos en los planes.

Es un instrumento indispensable de organización, en el cual se deben contemplar todos los detalles para la realización de las actividades contenidas en todo Proyecto: La formulación precisa de tareas, las unidades de medida, el cronograma, el responsable, los requerimientos y el costo total de su ejecución.

## **EL REGLAMENTO INTERNO DE CONTROL Y PERMANENCIA DE PERSONAL.**

Está constituido por un conjunto de normas sustantivas y de procedimientos debidamente estructurados de conformidad a las disposiciones legales vigentes y los lineamientos de política del Concejo Municipal.

Determina los derechos y obligaciones de los servidores de la Municipalidad con respecto a las labores que desempeñan; su conocimiento, permitirá cumplir las funciones dentro de un ambiente laboral de comprensión y procedimientos orgánicos debidamente ordenados y regulados. Constituye un instrumento normativo que regula las relaciones jurídico-laborales entre la Municipalidad y sus trabajadores, siendo su observancia de cumplimiento obligatorio.

## **EL REGLAMENTO INTERNO DEL CONCEJO MUNICIPAL (RIC).**

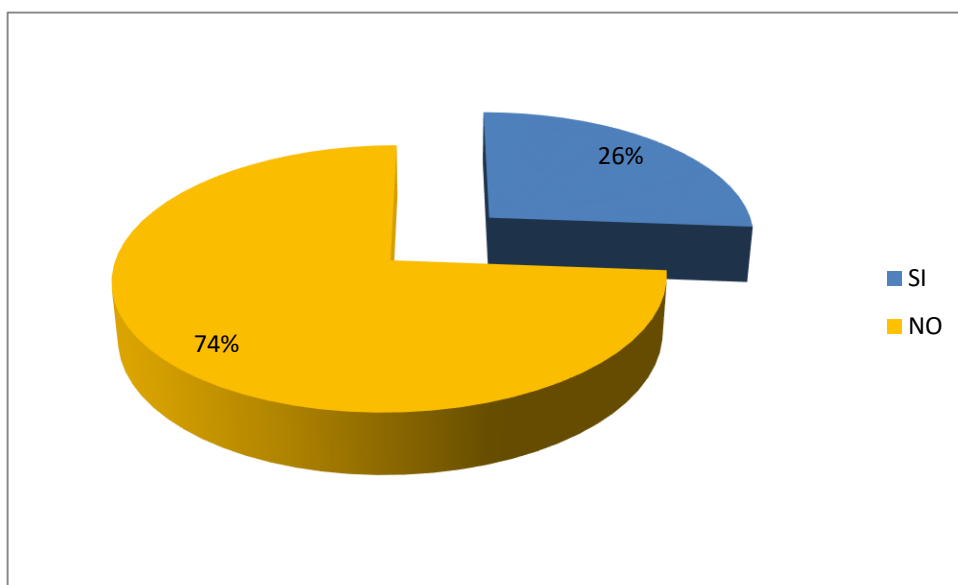
Es un documento interno de vital importancia para el Concejo Municipal, el cual precisa las competencias que la Ley establece, el ámbito de las atribuciones de sus miembros, el desarrollo de las sesiones, y el funcionamiento de las Comisiones de Trabajo.

### **Cuadro 13: Conocimiento del personal administrativo de la municipalidad respecto a los documentos de gestión de la entidad.**

SI	NO	TOTAL
22	62	84
26%	74%	100%

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio - 2014

**Gráfico 09: ¿Conoce Ud. los documentos de gestión de la municipalidad?**



El 74% de los encuestados no tiene conocimiento sobre los documentos de gestión en la entidad, por lo que no conocen sus obligaciones deberes y funciones, estos documentos solo son de conocimiento del 26% entre los que se encuentran solo algunos funcionarios. Este problema se da por cuanto la entidad no realiza charlas de inducción, en el cual se da a conocer a los nuevos trabajadores y también a los permanentes, aspectos como la visión, misión, objetivos estratégicos, el presupuesto, el plan anual de contrataciones, el MOF, el ROF, entre otros.

### **3.3.2 Evaluación de la gestión Municipal.**

La gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan-en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte

(los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

1. Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.
2. Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.
3. Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la “cadena de valor”) y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.
4. Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
5. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión del Conocimiento que permita establecer procesos de Cambio Cultural o de Mejora Continua de la Calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales (“benchmark”) y nacionales, y a través de la

sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión.

Asimismo, para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades deben:

1. Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado.
2. Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública.
3. Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente.
4. Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.

Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en cinco componentes, los cuales posteriormente,

servirán de pilares para la propuesta central de la política de modernización de la gestión pública. (PCM del Perú, 2014, págs. 27-28).

#### A. Incidencia del personal nombrado.

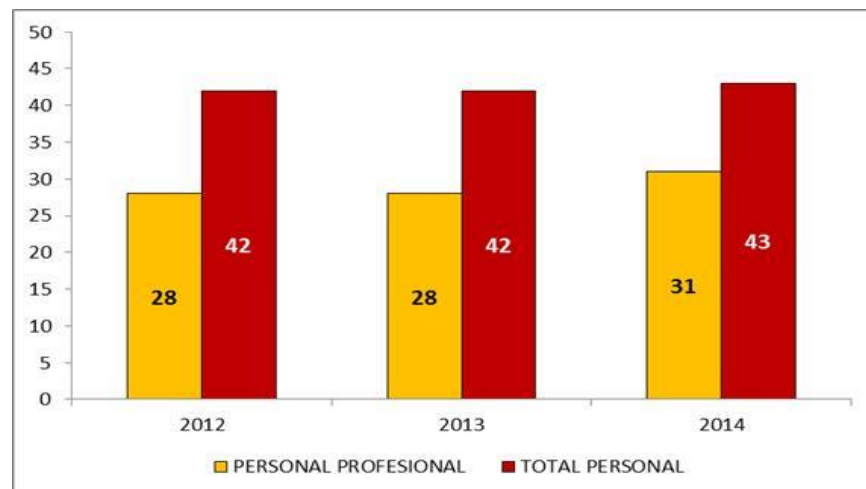
**Personal Nombrado;** el personal nombrado es aquella persona que ha laborado como mínimo un año consecutivo en una solo área en una entidad pública y así poder hacer los trámites respectivos de nombramiento, cumpliendo ciertos requisitos que exige la ley, normalmente tiene más beneficios, tiene un trabajo estable, mientras q el contratado generalmente trabaja por un corto periodo de tiempo y siempre corre el riesgo de ser despedido.

**Cuadro 14: Cantidad del personal administrativo nombrado de la municipalidad.**

AÑOS	PERSONAL PROFESIONAL	TOTAL PERSONAL	%
2012	28	42	67%
2013	28	42	67%
2014	31	43	72%

**Fuente:** Entrevista a Funcionarios – Reporte Recursos Humanos

**Gráfico 10: Incidencia del personal nombrado.**



Un aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa, es el nivel de profesionalización de sus recursos

humanos, ello permitirá no sólo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una mayor calidad en los procesos, en general un mejor desempeño de la gestión. En ese sentido, el personal nombrado en el periodo de análisis 2012 – 2014 en promedio tiene una proporción del 69% sobre el total de trabajadores de la municipalidad.

## **B. Índice de morosidad**

**Morosidad;** La morosidad del sector público ha sido un factor económico muy presente desde el inicio de la crisis económica que constituye un indicio de una economía enferma. Desde 2011, el Gobierno ha intentado remediar esta patología, tomando tanto medidas de carácter coyuntural, como otras estructurales de impacto a medio plazo. Como se desprende del análisis de estas reformas que propone Dolores Vicente Ruiz, las decisiones han sido por el momento eficaces, pero es pronto para concluir si han conseguido transformar la cultura administrativa y garantizar la sostenibilidad financiera.

El Índice de Morosidad (IMOR) es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total.

Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia. La cartera de crédito se clasifica como vencida cuando los acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuando el principal, intereses o ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación.

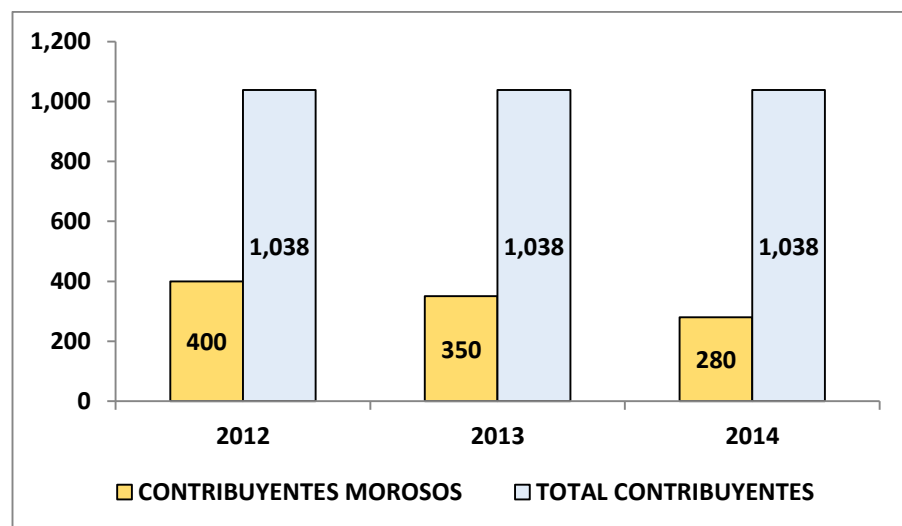
Para clasificar los créditos como vencidos con pago único de principal, se requieren 30 días o más de vencimiento; para el caso de los créditos revolventes 60 días, y para el de los créditos a la vivienda, 90 días.

**Cuadro 15: Incidencia de morosidad de los contribuyentes a la municipalidad.**

AÑOS	CONTRIBUYENTES MOROSOS	TOTAL CONTRIBUYENTES	%
2012	400	1,038	39%
2013	350	1,038	34%
2014	280	1,038	27%

**Fuente:** Entrevista a Funcionarios

**Gráfico 11: Incidencia de morosidad de los contribuyentes a la municipalidad.**



La descentralización del país asigna a los gobiernos locales responsabilidades administrativas y financieras, se sustenta básicamente en la actuación de los gobiernos locales como promotores del desarrollo. Para que realicen su función de manera eficiente, un aspecto fundamental es que las municipalidades tengan una mayor independencia financiera, situación que solo se logra en la medida que desarrollen capacidades de captación de recursos directamente recaudados y de otros tributos municipales.

Bajo este contexto, la morosidad del impuesto predial alcanza para el 2012 el 39%, seguido de 34% para el 2013 y con un descenso para el 2014 al 27%.

### C. Eficiencia del gasto.

**Eficiencia del Gasto;** La eficiencia del gasto público es un aspecto esencial de la política fiscal, y un elemento indispensable para alcanzar los objetivos de desarrollo económico, social e institucional, tales como la aceleración del crecimiento, la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de la legitimidad del estado.

La eficiencia del gasto público alude a los efectos que éste tiene sobre las condiciones económicas y sociales de los países, y sobre la vida cotidiana de la gente, con relación a los recursos utilizados.

En tal sentido, la eficiencia se distingue de la efectividad en tanto ésta última sólo considera si se alcanzan los objetivos deseados, independientemente del nivel de gasto. En consecuencia, una política puede ser efectiva pero no eficiente, pero no al revés.

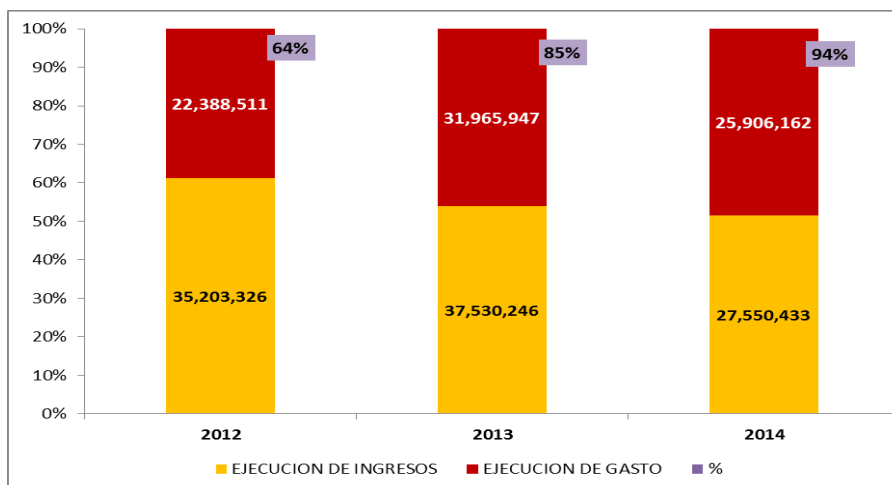
#### **Cuadro 16: Eficiencia en el gasto de la municipalidad.**

##### **Gasto de la Municipalidad;**

<b>AÑO</b>	<b>EJECUCION DE INGRESOS</b>	<b>EJECUCION DE GASTO</b>	<b>%</b>
2012	35,203,326	22,388,511	64%
2013	37,530,246	31,965,947	85%
2014	27,550,433	25,906,162	94%

**Fuente:** SIAF

**Gráfico 12: Eficiencia en el gasto de la municipalidad.**



Este indicador mide el nivel de gasto ejecutado respecto a los recursos programados. Y se determina a partir de la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Ejecución del gasto}}{\text{Ejecución de ingresos}}$$

Para el ejercicio 2012 solo se logró ejecutar el 64% de los recursos programados, evidenciando incapacidad de gasto. En el 2013 la ejecución mejoró lográndose ubicar en 85%. Finalmente en el año 2014 la ejecución alcanzó el 94%.

#### **D. Autonomía Financiera.**

**Autonomía Financiera;** para una persona, mide la capacidad que tiene para tomar decisiones propias en función del nivel y tipo de endeudamiento. Para una empresa, es la relación entre lo que tiene (patrimonio) y lo que debe (deuda).

A fin de analizar el problema de la autonomía financiera de los Municipios, deben abordarse los dos aspectos tratados en este apartado teórico:

- ✓ El problema de la solvencia a corto y largo plazo
- ✓ El problema de la dependencia financiera

Ambos revisten importancia y no son sustitutos sino complementarios:

Si se analiza el primer aspecto, se obtendrán conclusiones acerca de las posibilidades del gobierno municipal para hacer

frente a los usos de fondos en el corto plazo, utilizando las fuentes de financiamiento disponibles, y respecto de la posibilidad de cubrir sus ocasionales desequilibrios completamente con fondos genuinos en el largo plazo. Sin embargo, estas conclusiones pueden quedar incompletas y severamente condicionadas si no se analiza también en qué medida el gobierno municipal tiene flexibilidad para manejar sus ingresos y hacer frente, en el corto y largo plazo a sus usos de fondos. Así por ejemplo, una situación muy buena situación de solvencia de largo plazo puede verse opacada si los indicadores de dependencia son desfavorables. Algo similar sucede si sólo se pone énfasis en el segundo aspecto, dejando de lado el primero.

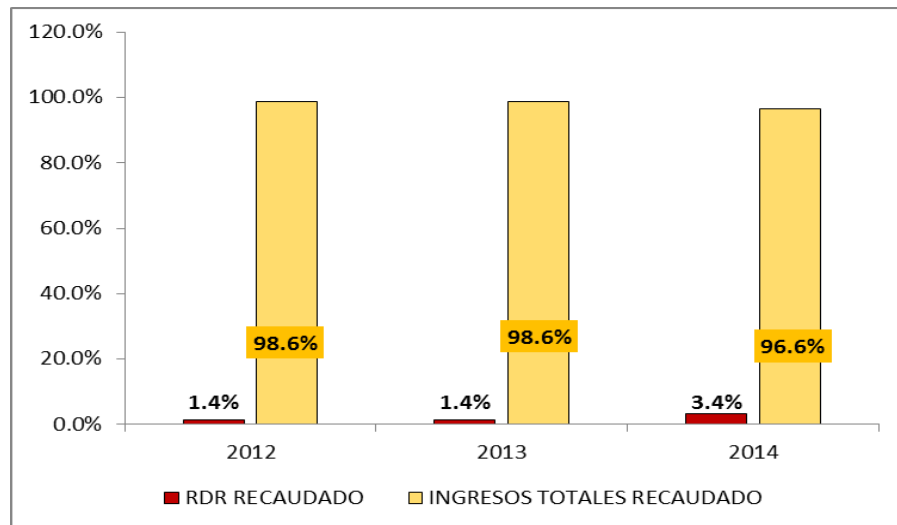
Buenos indicadores de dependencia no son suficientes para describir la situación de autonomía municipal si el gobierno se encuentra fuertemente endeudado y tiene dificultades para hacer frente a los pagos por compromisos financieros asumidos.

**Cuadro 17: Autonomía financiera de la municipalidad.**

<b>AÑO</b>	<b>RDR RECAUDADO</b>	<b>INGRESOS TOTALES RECAUDADO</b>	<b>%</b>
2012	489,700	35,203,326	1.4%
2013	530,699	37,530,246	1.4%
2014	962,580	27,550,433	3.5%

**Fuente:** SIAF

**Gráfico 13: Autonomía financiera de la municipalidad.**



Este indicador muestra el nivel de autonomía financiera de la municipalidad. Su cálculo se da a partir de la fórmula siguiente:

$$\frac{RDR}{Recursos\ Totales}$$

Como se aprecia en el gráfico la Municipalidad Provincial de Pachitea carece de autonomía financiera, toda vez que para tanto para el periodo 2012 y 2013 solo alcanzo el 1.4% de los ingresos totales, subiendo ligeramente el 2014 en 3.4%. Esta situación, se explica por el conformismo que tienen la municipalidad en optimizar sus ingresos propios, esperanzados en las transferencias que realiza el Gobierno Central.

#### **E. Eficacia y Eficiencia**

**Eficacia;** Con tal fin y para lograr estos objetivos propuestos la municipalidad viene dándole una orientación diferente a sus políticas de desempeño laboral y atención a los ciudadanos, la cual permitirá cumplir con los servicios de la población por medio de programas de una adecuada gestión basada en la eficiencia y la eficacia, la cual debe ser base para lograr los planes de desarrollo nacional.

**Eficiencia;** La deficiencia en el desempeño de sus funciones de los colaboradores de la municipalidad, es parte del problema nacional de la administración pública a nivel nacional, no

reconocer es andar a ciegas, sin un derrotero, es ir al fracaso. Para que tenga mayor eficiencia la gestión municipal es necesario fortalecer y ampliar la autonomía del gobierno local, incrementando sus bases en una administración eficiente, condición indispensable de una real autonomía.

**¿La eficiencia y la Eficacia en el desempeño de sus funciones de los colaboradores, constituyen un soporte básico en el cumplimiento de los objetivos y metas de la municipalidad?**

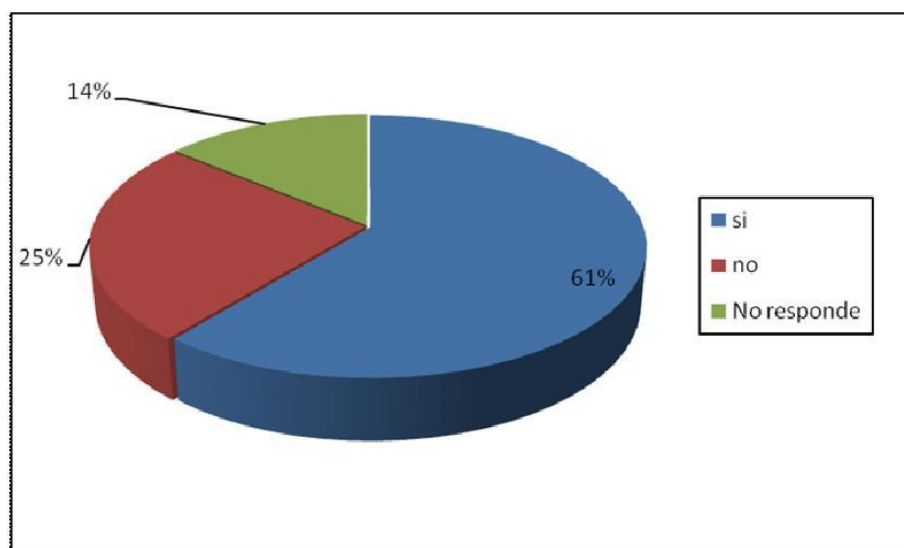
El 61.00% de los encuestados respondieron que SI, la eficiencia y la eficacia constituyen 2 aspectos muy importantes que sirven de base en el cumplimiento de los objetivos y metas que se trace su ejecución.

**Cuadro 18: Eficiencia y Eficacia.**

Alternativas	N°	%
Si	70	61.00
No	10	25.00
No responde	04	14.00
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta realizada del 2 al 14 de Julio - 2014

**Gráfico 14: Eficiencia y Eficacia.**



Este indicador consecuentemente se refiere a la capacidad de lograr los resultados, conseguir los objetivos. Con la efectividad y capacidad de lograr el máximo de los resultados; pero sin embargo no es obstante ya que un 25% de encuestados no realiza su trabajo eficientemente y un 14% no responde, esto debe a que no le dan las facilidades del caso para realizar un trabajo eficiente generando incomodidad entre los trabajadores.

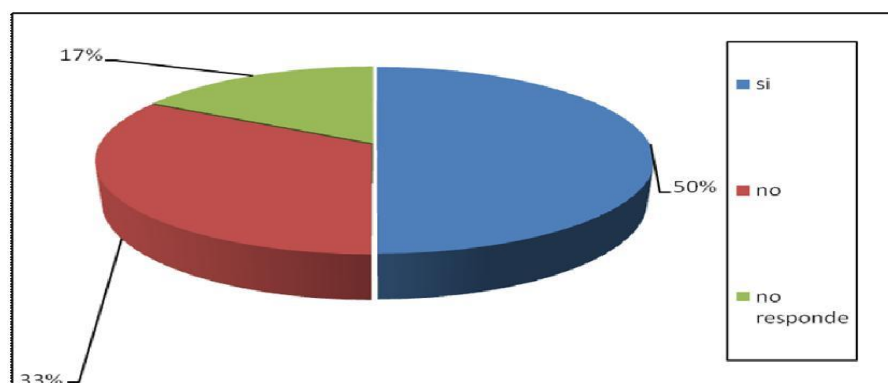
**¿El manejo eficiente de los recursos humanos y materiales tiene relación directa con la gestión administrativa de la Municipalidad?**

La respuesta fue Si, ya que en forma mayoritaria con un 50% de los encuestados, dándole validez a la gestión realizada por las autoridades de la municipalidad, y por ende a la Hipótesis Central propuesta, siendo aceptada en su contrastación, tanto por los resultados de la evaluación de Gestión Municipal, como por las entrevistas y encuestas realizadas.

**Cuadro 19: Manejo eficiente de los Recursos Humanos.**

Alternativas	N°	%
Si	50	50.00
No	30	33.00
No responde	04	17.00
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico 15: Manejo Eficiente de los Recursos Humanos.**



## F. Gasto social.

**Gasto Social;** Analizar el gasto social del Estado resulta una tarea ciertamente complicada, debido a que se trata de un tema que no se caracteriza precisamente por aglutinar consensos en torno a sus definiciones, dificultándose cualquier caracterización, tanto en el tiempo como en el espacio, de la información sobre gasto social existente en un determinado país o grupo de países. Si a ello le sumamos problemas asociados a la organización de los registros presupuestales, la tarea se complica aún más.

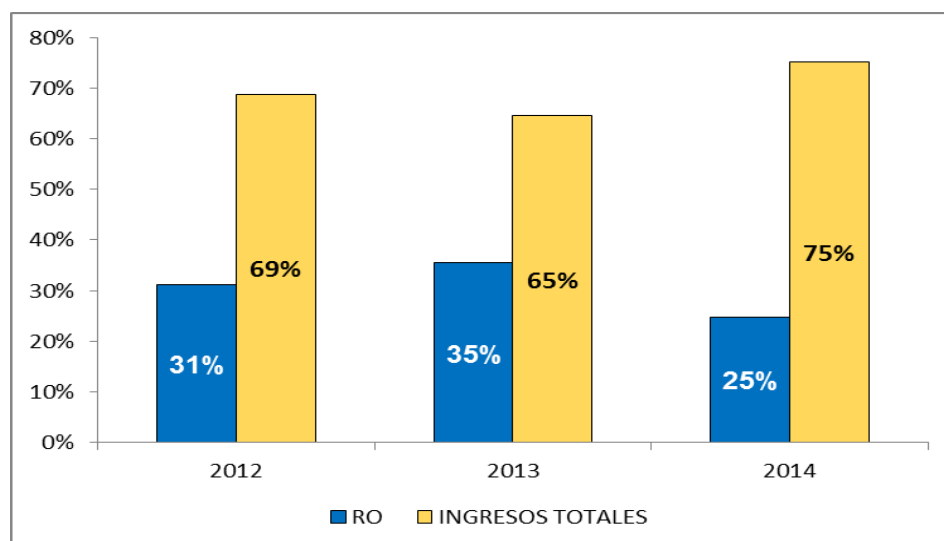
Aun cuando lograr consensos con relación a la caracterización de temas sociales es difícil, este documento tenía el propósito inicial de unificar criterios respecto a las valoraciones del gasto social en el Perú, de forma que la discusión y el análisis sobre los incrementos o disminuciones, mejoras o deterioros, su evolución en el tiempo y en el espacio, su incidencia, etc., realizada por cualquier persona o institución, se refiera a lo mismo. En ese sentido, se buscaba que la elaboración de una definición de gasto público social permita establecer mecanismos para la construcción de series estadísticas que faciliten el trabajo de los hacedores de política.

### Cuadro 20: Gasto social de la municipalidad.

AÑO	RO ASIGNADO EJECUTADO - PROGRAMAS SOCIALES	INGRESOS TOTALES	%
2012	10,981,733.54	35,203,326	31%
2013	13,299,001.00	37,530,246	35%
2014	6,834,088.00	27,550,433	25%

Fuente: SIAF

**Gráfico 16: Gasto social de la municipalidad.**



Este indicador mide la proporción de los ingresos totales destinado a programas sociales. Su cálculo es a partir de la fórmula siguiente.

$$\frac{\text{Recursos Ordinarios}}{\text{Recursos Totales}}$$

Los datos indican que el gasto social para el 2012 alcanzó el 31%, seguido de 35% para el 2013 y bajando a 25% en el 2014. Esto debido a la baja transferencia que ha recibido del Gobierno Central. En conclusión se evidencia que tanto el Gobierno Central y Local efectúan pocos esfuerzos en incrementar el porcentaje destinados para el gastos social.

### 3.3.3 Contrastación de hipótesis.

**Cuadro 21: Relación entre el capital humano y la gestión municipal de la provincia de Pachitea**

	Capital humano		Total
	Si	No	
Gestión municipal En desacuerdo	6	7	13
Indiferente	5	6	11
De acuerdo	49	11	60
Total	60	24	84

Éste cuadro nos muestra, la relación existente entre el capital humano y la gestión municipal de la provincia de Pachitea. De las 84 personas encuestadas, 6 de ellos afirman que el capital es útil y que ha contribuido en la gestión municipal en desacuerdo, mientras que para 5 le es indiferente y 49 manifestaron que contribuyo de acuerdo, además 24 de ellos afirmaron no contribuir sobre dicha gestión.

**Cuadro 22: Prueba de chi-cuadrado del capital humano y la gestión municipal de la provincia de Pachitea**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.762	2	.007
Razón de verosimilitud	10.722	2	.007
Asociación lineal por lineal	10.365	1	.001
N de casos válidos	84		

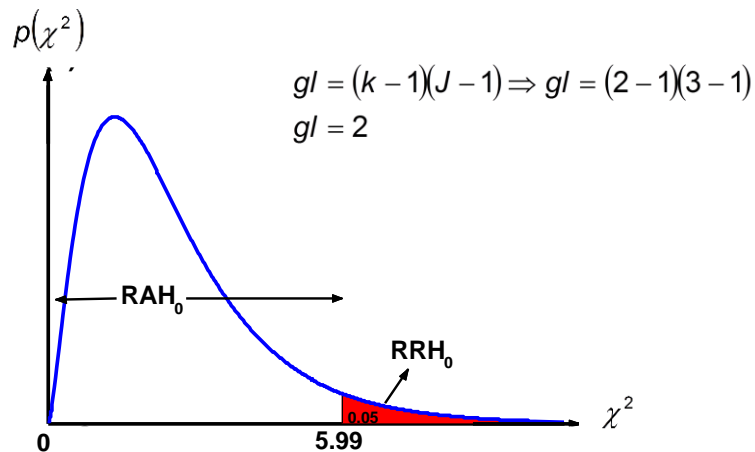
La relación existente entre el capital humano y la gestión municipal, es estadísticamente muy significativa ( $p < 0.05$ ); es decir, un mayor nivel en el capital humano incorporando en la municipalidad esto contribuye a mejorar la gestión municipal en la provincia de Pachitea. La relación entre ambas variables, se contrasta en la siguiente hipótesis:

$H_0$ : El capital humano y la gestión municipal en la municipalidad de la provincia de Pachitea son independientes

$H_a$ : El capital humano y la gestión municipal en la municipalidad de la provincia de Pachitea no son independientes

**Nivel de significación:**  $\alpha = 5\%$

**Gráfico 17: Distribución Chi-cuadrado teórico**



$$\chi^2_c = 10.762 \text{ (Ver cuadro 16)}$$

$$P[\chi^2 \geq \chi^2_c / gl] < \alpha \Rightarrow P[\chi^2 \geq 10.762 / 2] < 0.05 \Rightarrow 0.007 < 0.05$$

Dado que  $\chi^2_c > \chi^2_{2,0.05}$  ( $10.762 > 5.99$ ); por tanto se rechaza la hipótesis nula, lo que nos indica que el capital humano y la gestión municipal en la municipalidad de la provincia de Pachitea no son independientes. O en términos de probabilidad presenta una dependencia estadísticamente muy significativa ( $p < 0.05$ ).

**Cuadro 23: Prueba de independencia del capital humano y la gestión municipal de la provincia de Pachitea**

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	.367	.005
	V de Cramer	.367	.005
	Coeficiente de contingencia	.365	.005
N de casos válidos		84	

El 36.67% del coeficiente de independencia de Phi y Cramer, nos indican que existe tales relaciones entre el capital humano y la gestión municipal, mientras el coeficiente de contingencia nos indica que es de 36.50%, siendo un grado de dependencia muy buena entre ellas.

## CONCLUSIONES

En base a las interrogantes de investigación y al trabajo de campo efectuado, planteamos las siguientes conclusiones:

1. El capital Humano en la gestión municipal de los gobiernos locales contribuye a desarrollar la Motivación del Personal, lo que repercute en el eficaz cumplimiento de los Objetivos Organizacionales, así mismo según el muestreo por conveniencia nos permite identificar al personal que labora en cada unidad orgánica seleccionando así a los posibles encuestados, donde las políticas que se contempla en la administración de encuestas del clima institucional dando a conocer el grado de satisfacción respecto de las relaciones laborales, sus principales motivaciones y aspiraciones individuales, y su actitud general hacia el trabajo, con el fin de optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando los procesos de gestión innovadora, estableciendo las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.
2. Los niveles de capacitación del capital humano son muy importantes, toda vez que contribuirá a optimizar y mantener capacitado al personal, además de asegurar su aptitud para la posición que ocupa, constituye la forma de actualizar de manera constante el capital intelectual de la organización. Sin embargo, el interés de la entidad hacia sus trabajadores es muy relativo por lo que no existe el compromiso por parte del capital humano para la buena gestión municipal.
3. La motivación es muy importante en los trabajadores, por cuanto genera el compromiso de mejores esfuerzos en las actividades encomendadas, de tal manera que la gestión municipal será eficiente.
4. En la actualidad el conocimiento es la principal fuente de diferenciación para las organizaciones. Es importante ampliar los estudios del capital humano en las municipalidades a nivel de funcionarios, servidores públicos. Establecer un sistema de información transparente que permita a los trabajadores y a la población saber lo que se espera de ellos.

## RECOMENDACIONES

1. De acuerdo con las conclusiones expuestas, el gobierno local tiene que asumir su responsabilidad gestionando eficientemente al Capital Humano, mediante políticas definidas a tal fin, es posible crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la Organización, los cuales serán compartidos por cada una de ellas, considerando su cumplimiento tan importante como el desempeño de los objetivos y aspiraciones propias.  
Así mismo estas políticas tendientes proponen a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. En cada proceso de gestión de la innovación llevado a cabo en los gobiernos locales se deberán identificar las actividades y las tareas que forman parte del proceso con el fin de asegurar como resultado un nuevo enfoque y mejorado servicio municipal
2. Se debe fomentar el desarrollo personal, con constantes capacitaciones con costos compartidos, o por iniciativa de la institución. Asimismo, se deben hacer alianzas estratégicas con institutos y universidades, a fin de capacitar a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pachitea.
3. Realizar los agasajos y/o presentes para los trabajadores, porque esos pequeños detalles en esos días especiales son los que motivan a mejorar y se ve reflejado el interés que la entidad tiene hacia su personal. Dar a conocer al personal sobre sus funciones y responsabilidades dentro de la entidad, para evitar conflictos entre el personal.
4. Fortalecer la capacidad institucional de los municipios, sus recursos humanos, financieros y particularmente tecnológicos para una adecuada gestión municipal, que permite compartir la experiencia, difundirla y generar nuevo conocimiento o nuevas aplicaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, C. (2013 de Febrero de 22). *http://axeleratum.com*. Recuperado el 31 de Enero de 2016, de <http://axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definición-y-características/#sthash-RI4LrRFp.dpuf>
- Alvarado, O. (1990). *Administración de la educación. Enfoque gerencial*. Lima, Perú: Editorial Supergráfica.
- Becker, S. (2010). *Capital humano*. España: Alianza.
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y gestión municipal*. Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables - Unidad de Post Grado, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceo y práctica*. Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Teoría del capital humano*. México: Saraiva.
- De Althaus, J. (2005). Realidad de las municipalidades en el Perú. En O. Vargas, *Proyecto Profesional Municipalidad del Callao* (pág. 22). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Definicion.de. (2008). *capital humano*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Definición: <http://definicion.mx/capital-humano/>
- Del Transito, M., & Lainez, N. (2000). *diseño de un modelo de programas estrategicos de auditoria integral para las municipalidades de la zona central de El Salvador*. Tesis para optar el título de licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Francisco Gavidia, Escuela de Contaduría Pública, San Salvador.
- Derecho Municipal. (11 de Setiembre de 2010). *Evolución histórica y social de las municipalidades en el Perú*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de [derecho Municipal y Regional: http://derechomunicipalyregionaldue.blogspot.com/2010/09/evolucion-historica-y-saocial-de-las.html](http://derechomunicipalyregionaldue.blogspot.com/2010/09/evolucion-historica-y-saocial-de-las.html)
- Echevarria, C. (2002). *Características de la inteligencia emocional de los comisarios de Lima Metropolitana*. Tesis de maestria para optar el grado

- academico de Magister en administración y ciencias policiales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima, Perú.
- Española, A. R. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=pol%C3%ADtica](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=pol%C3%ADtica)
- Kast, F. y. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Mexico: Trillas S.A.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Leal Osorio, S. A. (2013). Dialéctica del municipio. Nomogenia municipal. En A. María Hernández, *derecho municipal* (pág. 91). México: Instituto de investigaciones jurídicas.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Santiago de Chile: Editorial Graw Mc Hill. Interamericana.
- Luna, J. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Tesis doctoral para obtener el grado de Doctor en administración, Universidad de Celaya, Departamento Académico de Administración, Guanajuato.
- Malé, J. (2001). *Desarrollo local, reto estrategico para Centroamérica en el siglo XXI*. San Salvador, El Salvador: Primera Conferencia Centroamericana.
- María Hernández, A. (2003). *Derecho Municipal*. Recuperado el 04 de Octubre de 2013, de Biblioteca Jurídica Virtual: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1099/6.pdf>
- Ministerio de educación . (2008). *Diseño curricular nacional*. Ministerio de Educación, Lima.
- Nonaka, I., & Takeuchi, I. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- PCM del Perú. (2014). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima, Perú: Secretaría de gestión pública de la PCM.
- Pérez, M. (1995). *Diccionario de administración*. Lima, Perú: San Marcos.

- Piero, M. y. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Mexico: Editorial Trillas S.A.
- Quinn, R. (1995). *MAestria en gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Madrid - España: Ediciones Diaz Santos S.A.
- Rebolledo, E. (2014). *Una política pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la academica de capacitación municipal y regional*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Departamento de ingeniería industrial, Chile.
- Ruiz, D. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Lima, Perú: Nuevo norte S.A.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice - Hall.
- Soria, B. (2007). *Diccionario municipal peruano*. Lima, Perú: Instituto de investigación y capacitación municipal .
- Stoner, J. e. (1996). *Administración* (Sexta edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Thompson, J. (1995). *Dirección y administración estratégica*. Madrid, España: Editorial Irwin.
- Torres, S. (Mayo de 2005). *Diagnóstico de la gestión municipal: alternativas para el desarrollo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de Ministerio de Economía y Finanzas: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)
- Vásquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Madrid, España: Editorial Piramide.

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### CUESTIONARIO:

Tomando en cuenta su importancia en la Municipalidad Provincial de Pachitea, se pide su apoyo para rellenar el siguiente cuestionario, para mi trabajo de investigación, toda información es confidencial y solo será usado en la presente tesis.

1. ¿El capital humano de la entidad es el personal idóneo para cada área?

Si   
No

2. ¿La entidad fomenta la capacitación del personal mediante cursos, conferencias, talleres en temas de gestión pública, cursos SIAF, entre otros?

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Nunca

3. ¿Se encuentra a gusto en el ambiente de las oficinas administrativas de la municipalidad?

Si   
No

4. ¿Recibe reconocimientos por su desempeño laboral, por parte de la municipalidad?

Si   
No

5. ¿Se realizan agasajos y/o presentes por los cumpleaños de los trabajadores y/o días festivos?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

6. ¿Cuál cree Ud. que es el principal capital que dispone la municipalidad?

Capital financiero

Capital humano

Tecnología

Infraestructura

Otros.  Especifique.....

7. ¿Se capacita Ud. en temas de interés para su área, por iniciativa propia?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

8 ¿Conoce Ud. las actualizaciones según directivas, normas, resoluciones. Emitidos por el entidades competentes a la gestión de gobiernos locales?

Si

No

09 ¿Conoce Ud. los documentos de gestión de la municipalidad?

Si

No

## ANEXO 2

### INFORMACION PROPORCIONADA POR LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PACHITEA

INDICAR	CALCULO	2012	2013	2014
AUTOMATIZACION MUNICIPAL	N° de computadoras	33	33	44
	N° de Personal	42	42	43
Oficina Planeamiento y PPTO	N° de computadoras en el área	1	1	1
	Total Personal del Área	1	1	1
Incidencia del Personal Nombrado	Personal Nombrado	14	14	12
	Total Personal	42	42	43
Incidencia del Personal Profesional	Personal Profesional	28	28	31
	Total Personal	42	42	43
Incidencia del Personal Profesional en el área de Planeamiento y PPTO	Personal Profesional en el área	1	1	1
	Total Profesional del Área	1	1	1
Incidencia del Personal Profesional en el área de Administración	Personal Profesional en el área	7	7	7
	Total Profesional en el Área	7	7	7
Incidencia del Personal Profesional en el área de Rentas	Personal Profesional en el área	1	1	1
	Total Profesional en el Área	1	1	1
Índice de Morosidad	Contribuyentes Morosos	400	350	280
	Total Contribuyentes	1038	1038	1038
Eficiencia en la Ejecución de Obras Publicas	Obras Ejecutadas	7	5	5
	Total Obras	7	5	5
Nivel de Atención	Solicitudes Atendidas	130	150	120
	Total de Solicitudes	130	150	120
Equipamiento Municipal	Maquinaria Pesada	10	10	10
	Población	22,991	23,407	23,819
Capacitación Municipal	Promedio de Capacitaciones	2	2	3
Nivel de Atención	Promedio de Capacitación Presupuestal	1	1	1
Capacitación de RRHH	Empleados Capacitados	2	2	3
	Total Empleados	28	28	28

## ANEXO 3

El Peruano  
Miércoles 2 de octubre de 2013

 **NORMAS LEGALES**

504085

### **Aprueban la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" y sus anexos**

#### **RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 161-2013-SERVIR/PE**

Lima, 27 de septiembre de 2013

Visto, el Informe N° 007-2013-SERVIR/GDSRH de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos;

#### **CONSIDERANDO:**

Que, con Decreto Legislativo N° 1023 se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, ejerciendo la atribución normativa, que comprende la potestad de dictar, en el ámbito de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional y otras normas referidas a la gestión de los recursos humanos del Estado;

Que, mediante documento de visto, la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, órgano de SERVIR encargado de diseñar y desarrollar procedimientos, mecanismos y herramientas para la implementación de las políticas de gestión de los recursos humanos, entre otros, propone la Directiva "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" en reemplazo de la Directiva N° 001-95-INAP/DNR: "Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones", aprobada con Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR;

Que, la Directiva para la formulación del Manual de Organización y Funciones (MOF) contiene limitaciones técnicas y una regulación desactualizada; asimismo, es preciso contar con herramientas alineadas a los objetivos de la política de modernización del Estado; por consiguiente, resulta necesario que las Entidades cuenten con las herramientas que les permitan formular el Manual de Perfiles de Puestos y, por tanto, elaborar los perfiles de puestos que son de gran importancia en los procesos técnicos de recursos humanos, tales como: selección, inducción y capacitación de personal, gestión del desempeño y contratación de personal;

Que, con el fin de coadyuvar a la implementación de la nueva herramienta, así como que las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades Públicas puedan capacitarse en su manejo, capacitación y soporte técnico que estará a cargo de SERVIR, la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos propone que la vigencia de la Directiva sea a partir del año 2014;

Que, el Consejo Directivo en la Sesión N° 28-2013 aprobó la propuesta presentada por la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, encargando al Presidente Ejecutivo emitir la Resolución respectiva;

Con la visación de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos y de la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con el Decreto Legislativo N° 1023, la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, y en uso de las facultades establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y modificatorias;

#### **SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.-** Aprobar la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" y sus anexos, que forman parte integrante de la misma:

- Anexo N° 01: Esquema del documento del Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

- Anexo N° 02: Formato de Perfil del Puesto.

- Anexo N° 03: "Guía Metodológica para elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas".

**Artículo Segundo.-** Las entidades públicas, a partir de la vigencia de la Directiva aprobada en el artículo primero de la presente Resolución, obligatoriamente deberán utilizar la metodología propuesta para la formulación de

los perfiles de puestos conforme a la Guía Metodológica que forma parte de la presente Resolución.

Excepcionalmente, las entidades públicas que, a la fecha de la vigencia de la Directiva Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, tengan aprobada e implementada una metodología técnica para la elaboración de los perfiles de puestos, deberán presentar dicha metodología a la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos para su validación.

**Artículo Tercero.-** La Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, aprobada en el artículo primero de la presente Resolución, entrará en vigencia a partir del 2 de enero del 2014. Sin perjuicio de ello, SERVIR podrá establecer un cronograma o lineamientos para la adecuación progresiva al Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

**Artículo Cuarto.-** Disponer que a la entrada en vigencia de la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, la Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR y la Directiva N° 001-95-INAP/DNR quedan sin efecto.

**Artículo Quinto.-** Disponer la publicación de la presente Resolución y de la Directiva en el Diario Oficial El Peruano, así como de los Anexos Nros. 01, 02 y 03 en el Portal Institucional de SERVIR ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)).

Regístrese, comuníquese y publíquese.

JUAN CARLOS CORTÉS CARCELÉN  
Presidente Ejecutivo

#### **DIRECTIVA N° 001-2013 SERVICIO/GDSRH**

#### **NORMAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS - MPP**

##### **1. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos que todas las Entidades de la Administración Pública deben seguir para la elaboración, aprobación, implementación y actualización del Manual de Perfiles de Puestos, en adelante MPP, adoptando el esquema propuesto y una metodología para su formulación.

##### **2. BASE LEGAL**

2.1 Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

2.2 Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.

2.3 Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

2.4 Decreto Supremo N° 043-2004-PCM, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Cuadro para la Asignación de Personal - CAP.

2.5 Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF.

2.6 Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y sus modificatorias, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

2.7 Resolución Suprema N° 013-75-PM/INAP y sus modificatorias, que aprueba el Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

##### **3. ALCANCE**

Están sujetas al cumplimiento de la presente Directiva las entidades de la administración pública, en los tres niveles de gobierno, sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos señaladas en el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1023 y sus normas modificatorias.

##### **4. DISPOSICIONES GENERALES**

###### **4.1 Definiciones**

Para efectos de la presente Directiva, se consideran las siguientes definiciones:

**a) Manual de Perfiles de Puestos (MPP):** Es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en caso de contar con este instrumento.

**b) Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad. Para efectos de la presente Directiva, toda referencia a cargo debe entenderse a puesto.

**c) Perfil del Puesto:** Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

**d) Misión del puesto:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o a quiénes afecta su labor (procesos, recursos) marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, entre otros).

**e) Función del puesto:** Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

**f) Habilidades:** Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.

**g) Competencias:** Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

#### 4.3 De la naturaleza del MPP

El MPP contiene los perfiles de puestos de la Entidad, cuya información es importante y de utilidad para integrar los procesos técnicos de recursos humanos.

En ese sentido, los perfiles de puesto tienen utilidad para los siguientes procesos técnicos:

**a) Selección de Personal:** Provee información para definir las bases de los concursos públicos de méritos y las técnicas de evaluación de selección de personal, según las funciones y requisitos de los puestos a cubrir.

**b) Inducción de personal:** Brinda información al nuevo servidor público sobre su misión y funciones a realizar, su ubicación, líneas de jerarquía y supervisión; así como coordinaciones principales.

**c) Capacitación de Personal:** Es una fuente de información complementaria para planificar y diseñar programas de capacitación y desarrollo del personal.

**d) Gestión del desempeño:** Provee información básica para establecer criterios de medición del desempeño.

**e) Progresión en la carrera:** Los perfiles de puestos proveen información de funciones y requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en un determinado nivel de una familia de puestos, contribuyendo así ésta herramienta, en el desarrollo de los concursos públicos de méritos que se realizan para la progresión de la carrera.

**f) Contratación de personal:** Provee información para elaborar el contenido del objetivo de la contratación, la ubicación y la denominación del puesto; así como de las funciones a realizarse por parte del trabajador.

#### 4.4 Responsabilidades Generales

a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil, en adelante SERVIR, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, brinda los lineamientos específicos para la implementación de los MPP por parte de las Oficinas de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces, así como su supervisión.

b) Las Oficinas de Recursos Humanos de la Entidad, o quienes hagan sus veces, dirigen el proceso de formulación del MPP, para lo cual utilizan la metodología para la elaboración de los perfiles de puestos determinada por SERVIR, salvo las Entidades Públicas que a la fecha de la publicación de la presente Directiva, ya tengan aprobada e implementada una metodología técnica para la elaboración de los perfiles de puestos, en cuyo caso deberán presentar dicha metodología a la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos para su validación.

Asimismo, las Oficinas de Recursos Humanos brindan el acompañamiento técnico a las unidades orgánicas y emite las orientaciones técnicas dentro de los lineamientos contenidos en la presente Directiva y otros adicionales que SERVIR pueda expedir al respecto.

c) Las Oficinas de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces, son las encargadas de asegurar, bajo responsabilidad, que el contenido del perfil del puesto contenga información veraz y coherente, para el desarrollo de los procesos técnicos de recursos humanos referidos en el punto 4.3.

d) Las Unidades Orgánicas elaboran y actualizan los perfiles de puestos de su respectiva unidad, de manera conjunta y bajo la conducción de la Oficina de Recursos Humanos. La actualización se basa en los supuestos señalados en el punto 5.5.

e) La Oficina de Racionalización, o la que haga sus veces, deberá emitir opinión favorable del MPP, en lo relacionado con la verificación de la coherencia y alineamiento entre el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), de contar con este instrumento, y los Perfiles de Puestos definidos en el MPP.

### 5. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MPP

#### 5.1 Lineamientos para la Formulación del MPP

a) El MPP no podrá ser empleado para crear nuevas unidades orgánicas distintas a las contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

b) Las acciones de elaboración de nuevos perfiles, aprobación y actualización de los perfiles de puestos servirá simultáneamente para actualizar o desarrollar el clasificador de cargos de la Entidad.

c) La formulación del MPP toma como punto de partida la herramienta del mapeo de puestos, en caso la entidad no cuente con dicha herramienta se deberá buscar y revisar a mayor profundidad los documentos e instrumentos de gestión relacionados al puesto de interés (ROF, MOF, Clasificador de cargos, Términos de referencia).

#### 5.2 Sobre la Elaboración del MPP

a) La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, emite los lineamientos para el proceso de elaboración del MPP, conforme el artículo 4.4 inciso b); asimismo, brinda acompañamiento técnico a las Unidades Orgánicas en el desarrollo de sus respectivos perfiles de puestos.

b) El perfil del puesto debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

b.1) Identificación del Puesto, describe los datos de ubicación del puesto dentro de la estructura orgánica, su denominación, dependencia jerárquica y/o funcional; así como la supervisión ejercida directamente.

b.2) Misión del puesto, describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o a quiénes impacta su labor, y, finalmente para qué existe el puesto.

b.3) Funciones del puesto, describe las funciones que se realizan en orden de importancia para cumplir la misión del puesto, indicando qué hace, a qué o a quiénes afecta su labor y para qué lo realiza.

b.4) Coordinaciones principales, Indica las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto; asimismo con las principales organizaciones o entidades externas con quienes coordina.

b.5) Requisitos del Puesto, contiene los requisitos de formación académica, conocimientos, y experiencia laboral.

b.6) Habilidades o competencias, describe las habilidades principales requeridas para el puesto. En caso la entidad trabaje con competencias podrá utilizarlas en vez de las habilidades.

c) La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, transcribe la información levantada por la Unidad Orgánica en el "Formato de Perfil del Puesto" contenido en el Anexo 2, consignando toda la información requerida en dicho Formato.

d) Las Jefaturas de las Unidades Orgánicas o los que hagan sus veces, validan la información contenida en el "Formato de Perfil del Puesto" (Anexo 2) y remite dicho formato con su visto bueno, a la Oficina de Recursos Humanos de su Entidad, o la que haga sus veces.

e) La Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces revisa los perfiles remitidos a efectos de:

- Determinar si las funciones del puesto se encuentra enmarcadas dentro de las funciones generales de la respectiva unidad orgánica donde pertenece el puesto (procesos y servicios de la entidad).

- Verificar si existe alguna función general no desarrollada a nivel de puesto y de ser así, informar a la unidad orgánica para que proceda a revisar los perfiles de puestos remitidos, a fin de incorporar una nueva función, modificar alguna función propuesta o sustentar la invariabilidad de la redacción.

- Verificar si se presenta duplicidad en las funciones del puesto frente a las desarrolladas por otro puesto de la misma o diferente unidad orgánica.

- Verificar que el contenido del perfil del puesto cuente con información suficiente y pertinente para sus procesos técnicos de gestión de recursos humanos, tales como: información necesaria para los procesos de selección de personal, detección de necesidades de capacitación, información para establecer criterios de medición del desempeño, entre otros.

Si no hubiera corrección se remite a la Oficina de Racionalización, o quien haga sus veces; caso contrario brinda las recomendaciones a que hubiera lugar y lo devuelve a la unidad orgánica para su corrección y/o modificación.

f) La Oficina de Racionalización, o quien haga sus veces, revisa los perfiles contenidos en el "Formato de Perfil del Puesto" y emite opinión favorable, conforme lo señalado en el inciso e) del punto 4.4 de la presente Directiva.

g) La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, una vez que ha consolidado todos los "Formatos de Perfiles de Puestos" de cada unidad orgánica y con la opinión favorable de la Oficina de Racionalización o la que haga sus veces, emplea el denominado "Esquema del documento del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)", contenido en el Anexo N° 1, para elaborar el documento del MPP.

#### **5.3 De la Aprobación del MPP**

El MPP será aprobado por Resolución de la más alta autoridad de cada Entidad, a propuesta de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, y con opinión favorable de la Oficina de Racionalización o quien haga sus veces.

#### **5.4 De la Publicación del MPP**

La Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, realizará las coordinaciones con el área pertinente para la publicación del MPP y sus actualizaciones, en el Portal de Transparencia de la Entidad, una vez aprobado el documento por las instancias respectivas.

#### **5.5 De la Actualización del MPP**

a) El contenido del MPP será actualizado en los siguientes casos:

- Por disposición de la Alta Dirección de la Entidad.

- A solicitud del Director o Jefe de la Unidad orgánica interesada.

- A propuesta de la Oficina de Recursos Humanos en caso lo amerite.

- Cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte las funciones generales y/o atribuciones de una unidad orgánica.

- Cuando se apruebe y se cree un puesto nuevo en alguna unidad orgánica.

- Cuando se elimine un puesto dentro de la estructura orgánica de la unidad.

- Cuando exista variaciones en las funciones y/o requisitos de los perfiles de puestos contenidos en el MPP, debiendo ser sustentado.

b) La aprobación de las actualizaciones totales del MPP o parciales de uno o más perfiles de puestos es realizado de acuerdo al punto 5.3

**6. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, FINALES Y TRANSITORIAS**

#### **6.1 Normas de Adecuación al MPP**

En tanto dure este proceso de adecuación, en los casos que las entidades se encuentren en procesos de actualización y/o modificación de sus MOF, o que hayan culminado los

referidos procesos, dichos MOF mantendrán su vigencia hasta que se adecuen a la nueva normatividad.

A partir del 2 de enero de 2014, los procesos de selección deberán tener los perfiles del MPP como única fuente formal.

#### **6.2 De la Capacitación y Soporte Técnico**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, a través de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos brinda capacitación y soporte técnico a las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades Públicas, para la elaboración y ejecución del MPP, de acuerdo al Cronograma que se apruebe para dicho fin.

#### **6.3 De la Utilización del Manual Normativo de Clasificación de Cargos**

Para efectos de la presente Directiva, las Entidades deberán seguir utilizando el Manual Normativo de Clasificación de Cargos vigente, el mismo que se modificará y/o actualizará, de acuerdo a los perfiles de puestos que se aprueben en cada Entidad. Los requisitos definidos en los perfiles de puestos prevalecerán sobre los establecidos en el clasificador de cargos, por lo que en consecuencia deberán modificarse en el Clasificador, en tanto SERVIR alcance una nueva propuesta de Clasificador de Cargos.

#### **6.4 De la Utilización del Cuadro para Asignación de Personal (CAP)**

Para efectos de la presente Directiva, las Entidades deberán seguir utilizando el Cuadro para Asignación de Personal vigente en la elaboración de los perfiles del puesto, en tanto se apruebe el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), según corresponda.

#### **6.5 De la supervisión**

La Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos efectuará en forma selectiva las acciones de supervisión para asegurar el cabal cumplimiento de la presente Directiva.

El MPP de la Entidad aprobado y sus posteriores actualizaciones o modificatorias deberán ser remitidos a SERVIR para conocimiento, a la dirección de correo electrónico: [mpp@servir.gob.pe](mailto:mpp@servir.gob.pe).

995685-2

## **ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACION AMBIENTAL**

**Designan funcionario responsable de brindar información de acceso público, conforme al TULO de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública**

**RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DEL CONSEJO  
DIRECTIVO  
N° 130-2013-OEFA/PCD**

Lima, 30 de setiembre de 2013

CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 8° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM (en adelante, el TULO de la Ley), establece que las Entidades identificarán, bajo responsabilidad de su máximo representante, al funcionario responsable de brindar la información solicitada en virtud a dicha Ley;

Que, el Artículo 4° del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM (en adelante, el Reglamento), señala que la designación del funcionario o funcionarios responsables de entregar la información se efectuará mediante Resolución de la máxima autoridad de la Entidad y será publicada en el Diario Oficial El Peruano;

Que, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 088-2012-OEFA/PCD del 4 de octubre de 2012 se designó a la abogada Ana María Chu Lao Chuy como responsable de brindar la información de acceso público

# RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 27 SEP 2013

Nº 161 -2013-SERVIR/PE

Visto, el Informe Nº 007-2013-SERVIR/GDSRH de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos;

## CONSIDERANDO:

Que, con Decreto Legislativo Nº 1023 se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, ejerciendo la atribución normativa, que comprende la potestad de dictar, en el ámbito de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional y otras normas referidas a la gestión de los recursos humanos del Estado;

Que, mediante documento de visto, la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, órgano de SERVIR encargado de diseñar y desarrollar procedimientos, mecanismos y herramientas para la implementación de las políticas de gestión de los recursos humanos, entre otros, propone la Directiva "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" en reemplazo de la Directiva Nº 001-95-INAP/DNR: "Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones", aprobada con Resolución Jefatural Nº 095-95-INAP/DNR;

Que, la Directiva para la formulación del Manual de Organización y Funciones (MOF) contiene limitaciones técnicas y una regulación desactualizada; asimismo, es preciso contar con herramientas alineadas a los objetivos de la política de modernización del Estado; por consiguiente, resulta necesario que las Entidades cuenten con las herramientas que les permitan formular el Manual de Perfiles de Puestos y, por tanto, elaborar los perfiles de puestos que son de gran importancia en los procesos técnicos de recursos humanos, tales como: selección, inducción y capacitación de personal, gestión del desempeño y contratación de personal;

Que, con el fin de coadyuvar a la implementación de la nueva herramienta, así como que las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades Públicas puedan capacitarse en su manejo, capacitación y soporte técnico que estará a cargo de SERVIR, la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos propone que la vigencia de la Directiva sea a partir del año 2014;

Que, el Consejo Directivo en la Sesión Nº 28-2013 aprobó la propuesta presentada por la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, encargando al Presidente Ejecutivo emitir la Resolución respectiva;

Con la visación de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos y de la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con el Decreto Legislativo Nº 1023, la Ley Nº 30057 – Ley del Servicio Civil, y en uso de las facultades establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 062-2008-PCM y modificatorias;



**SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.-** Aprobar la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" y sus anexos, que forman parte integrante de la misma:

- Anexo N° 01: Esquema del documento del Manual de Perfiles de Puestos (MPP).
- Anexo N° 02: Formato de Perfil del Puesto.
- Anexo N° 03: "Guía Metodológica para elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas".

**Artículo Segundo.-** Las entidades públicas, a partir de la vigencia de la Directiva aprobada en el artículo primero de la presente Resolución, obligatoriamente deberán utilizar la metodología propuesta para la formulación de los perfiles de puestos conforme a la Guía Metodológica que forma parte de la presente Resolución.

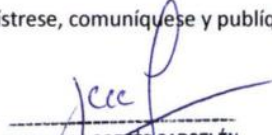
Excepcionalmente, las entidades públicas que, a la fecha de la vigencia de la Directiva Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, tengan aprobada e implementada una metodología técnica para la elaboración de los perfiles de puestos, deberán presentar dicha metodología a la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos para su validación.

**Artículo Tercero.-** La Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, aprobada en el artículo primero de la presente Resolución, entrará en vigencia a partir del 2 de enero del 2014. Sin perjuicio de ello, SERVIR podrá establecer un cronograma o lineamientos para la adecuación progresiva al Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

**Artículo Cuarto.-** Disponer que a la entrada en vigencia de la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, la Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR y la Directiva N° 001-95-INAP/DNR quedan sin efecto.

**Artículo Quinto.-** Disponer la publicación de la presente Resolución y de la Directiva en el Diario Oficial El Peruano, así como de los Anexos Nros. 01, 02 y 03 en el Portal Institucional de SERVIR ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)).

Regístrese, comuníquese y publíquese.

  
JUAN CARLOS CORTÉS CARCELÉN  
Presidente Ejecutivo  
AUTORIDAD NACIONAL DEL  
SERVICIO CIVIL



## DIRECTIVA N° 001-2013 SERVIR/GDSRH

### NORMAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS - MPP

#### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos que todas las Entidades de la Administración Pública deben seguir para la elaboración, aprobación, implementación y actualización del Manual de Perfiles de Puestos, en adelante MPP, adoptando el esquema propuesto y una metodología para su formulación.

#### 2. BASE LEGAL

- 2.1 Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- 2.2 Decreto Legislativo N°1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- 2.3 Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- 2.4 Decreto Supremo N° 043-2004-PCM, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Cuadro para la Asignación de Personal – CAP.
- 2.5 Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF.
- 2.6 Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y sus modificatorias, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- 2.7 Resolución Suprema N° 013-75-PM/INAP y sus modificatorias, que aprueba el Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

#### 3. ALCANCE

Están sujetas al cumplimiento de la presente Directiva las entidades de la administración pública, en los tres niveles de gobierno, sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos señaladas en el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1023 y sus normas modificatorias.

#### 4. DISPOSICIONES GENERALES

##### 4.1 Definiciones

Para efectos de la presente Directiva, se consideran las siguientes definiciones:

- a) **Manual de Perfiles de Puestos (MPP):** Es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en caso de contar con este instrumento.
- b) **Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad. Para efectos de la presente Directiva, toda referencia a cargo debe entenderse a puesto.



- c) **Perfil del Puesto:** Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto
- d) **Misión del puesto:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o a quiénes afecta su labor (procesos, recursos) marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, entre otros).
- e) **Función del puesto:** Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.
- f) **Habilidades:** Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.
- g) **Competencias:** Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

#### **4.3 De la naturaleza del MPP**

El MPP contiene los perfiles de puestos de la Entidad, cuya información es importante y de utilidad para integrar los procesos técnicos de recursos humanos.

En ese sentido, los perfiles de puesto tienen utilidad para los siguientes procesos técnicos:

- a) **Selección de Personal:** Provee información para definir las bases de los concursos públicos de méritos y las técnicas de evaluación de selección de personal, según las funciones y requisitos de los puestos a cubrir.
- b) **Inducción de personal:** Brinda información al nuevo servidor público sobre su misión y funciones a realizar, su ubicación, líneas de jerarquía y supervisión; así como coordinaciones principales.
- c) **Capacitación de Personal:** Es una fuente de información complementaria para planificar y diseñar programas de capacitación y desarrollo del personal.
- d) **Gestión del desempeño:** Provee información básica para establecer criterios de medición del desempeño.
- e) **Progresión en la carrera:** Los perfiles de puestos proveen información de funciones y requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en un determinado nivel de una familia de puestos, contribuyendo así ésta herramienta, en el desarrollo de los concursos públicos de méritos que se realizan para la progresión de la carrera.
- f) **Contratación de personal:** Provee información para elaborar el contenido del objetivo de la contratación, la ubicación y la denominación del puesto; así como de las funciones a realizarse por parte del trabajador.



#### **4.4 Responsabilidades Generales**

- a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil, en adelante SERVIR, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, brinda los lineamientos específicos para la implementación de los MPP por parte de las

Oficinas de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces, así como su supervisión.

- b) Las Oficinas de Recursos Humanos de la Entidad, o quienes hagan sus veces, dirigen el proceso de formulación del MPP, para lo cual utilizan la metodología para la elaboración de los perfiles de puestos determinada por SERVIR, salvo las Entidades Públicas que a la fecha de la publicación de la presente Directiva, ya tengan aprobada e implementada una metodología técnica para la elaboración de los perfiles de puestos, en cuyo caso deberán presentar dicha metodología a la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos para su validación.

Asimismo, las Oficinas de Recursos Humanos brindan el acompañamiento técnico a las unidades orgánicas y emite las orientaciones técnicas dentro de los lineamientos contenidos en la presente Directiva y otros adicionales que SERVIR pueda expedir al respecto.

- c) Las Oficinas de Recursos Humanos, o quienes hagan sus veces, son las encargadas de asegurar, bajo responsabilidad, que el contenido del perfil del puesto contenga información veraz y coherente, para el desarrollo de los procesos técnicos de recursos humanos referidos en el punto 4.3.
- d) Las Unidades Orgánicas elaboran y actualizan los perfiles de puestos de su respectiva unidad, de manera conjunta y bajo la conducción de la Oficina de Recursos Humanos. La actualización se basa en los supuestos señalados en el punto 5.5.
- e) La Oficina de Racionalización, o la que haga sus veces, deberá emitir opinión favorable del MPP, en lo relacionado con la verificación de la coherencia y alineamiento entre el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), de contar con este instrumento, y los Perfiles de Puestos definidos en el MPP.

## 5. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MPP

### 5.1 Lineamientos para la Formulación del MPP

- a) El MPP no podrá ser empleado para crear nuevas unidades orgánicas distintas a las contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- b) Las acciones de elaboración de nuevos perfiles, aprobación y actualización de los perfiles de puestos servirá simultáneamente para actualizar o desarrollar el clasificador de cargos de la Entidad.
- c) La formulación del MPP toma como punto de partida la herramienta del mapeo de puestos, en caso la entidad no cuente con dicha herramienta se deberá buscar y revisar a mayor profundidad los documentos e instrumentos de gestión relacionados al puesto de interés (ROF, MOF, Clasificador de cargos, Términos de referencia).

### 5.2 Sobre la Elaboración del MPP

- a) La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, emite los lineamientos para el proceso de elaboración del MPP, conforme el artículo 4.4 inciso b); asimismo, brinda acompañamiento técnico a las Unidades Orgánicas en el desarrollo de sus respectivos perfiles de puestos.





- b) El perfil del puesto debe contener como mínimo los siguientes aspectos:
- b.1) Identificación del Puesto**, describe los datos de ubicación del puesto dentro de la estructura orgánica, su denominación, dependencia jerárquica y/o funcional; así como la supervisión ejercida directamente.
  - b.2) Misión del puesto**, describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o a quiénes impacta su labor, y, finalmente para qué existe el puesto.
  - b.3) Funciones del puesto**, describe las funciones que se realizan en orden de importancia para cumplir la misión del puesto, indicando qué hace, a qué o a quiénes afecta su labor y para qué lo realiza.
  - b.4) Coordinaciones principales**, Indica las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto; asimismo con las principales organizaciones o entidades externas con quienes coordina.
  - b.5) Requisitos del Puesto**, contiene los requisitos de formación académica, conocimientos, y experiencia laboral.
  - b.6) Habilidades o competencias**, describe las habilidades principales requeridas para el puesto. En caso la entidad trabaje con competencias podrá utilizarlas en vez de las habilidades.
- c) La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, transcribe la información levantada por la Unidad Orgánica en el "Formato de Perfil del Puesto" contenido en el Anexo 2, consignando toda la información requerida en dicho Formato.
- d) Las Jefaturas de las Unidades Orgánicas o los que hagan sus veces, validan la información contenida en el "Formato de Perfil del Puesto" (Anexo 2) y remite dicho formato con su visto bueno, a la Oficina de Recursos Humanos de su Entidad, o la que haga sus veces.
- e) La Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces revisa los perfiles remitidos a efectos de:
- Determinar si las funciones del puesto se encuentra enmarcados dentro de las funciones generales de la respectiva unidad orgánica donde pertenece el puesto (procesos y servicios de la entidad).
  - Verificar si existe alguna función general no desarrollada a nivel de puesto y de ser así, informar a la unidad orgánica para que proceda a revisar los perfiles de puestos remitidos, a fin de incorporar una nueva función, modificar alguna función propuesta o sustentar la invariabilidad de la redacción.
  - Verificar si se presenta duplicidad en las funciones del puesto frente a las desarrolladas por otro puesto de la misma o diferente unidad orgánica.
  - Verificar que el contenido del perfil del puesto cuente con información suficiente y pertinente para sus procesos técnicos de gestión de recursos humanos, tales como: información necesaria para los procesos de selección de personal, detección de necesidades de capacitación, información para establecer criterios de medición del desempeño, entre otros.
- Si no hubiera corrección se remite a la Oficina de Racionalización, o quien haga sus veces; caso contrario brinda las recomendaciones a que hubiera lugar y lo devuelve a la unidad orgánica para su corrección y/o modificación.

- f) La Oficina de Racionalización, o quien haga sus veces, revisa los perfiles contenidos en el "Formato de Perfil del Puesto" y emite opinión favorable, conforme lo señalado en el inciso e) del punto 4.4 de la presente Directiva.
- g) La Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, una vez que ha consolidado todos los "Formatos de Perfiles de Puestos" de cada unidad orgánica y con la opinión favorable de la Oficina de Racionalización o la que haga sus veces, emplea el denominado "Esquema del documento del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)", contenido en el Anexo N° 1, para elaborar el documento del MPP.

### **5.3 De la Aprobación del MPP**

El MPP será aprobado por Resolución de la más alta autoridad de cada Entidad, a propuesta de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, y con opinión favorable de la Oficina de Racionalización o quien haga sus veces.

### **5.4 De la Publicación del MPP**

La Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, realizará las coordinaciones con el área pertinente para la publicación del MPP y sus actualizaciones, en el Portal de Transparencia de la Entidad, una vez aprobado el documento por las instancias respectivas.

### **5.5 De la Actualización del MPP**

- a) El contenido del MPP será actualizado en los siguientes casos:
  - Por disposición de la Alta Dirección de la Entidad.
  - A solicitud del Director o Jefe de la Unidad orgánica interesada.
  - A propuesta de la Oficina de Recursos Humanos en caso lo amerite.
  - Cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte las funciones generales y/o atribuciones de una unidad orgánica.
  - Cuando se apruebe y se cree un puesto nuevo en alguna unidad orgánica.
  - Cuando se elimine un puesto dentro de la estructura orgánica de la unidad.
  - Cuando exista variaciones en las funciones y/o requisitos de los perfiles de puestos contenidos en el MPP, debiendo ser sustentado.
- b) La aprobación de las actualizaciones totales del MPP o parciales de uno o más perfiles de puestos es realizado de acuerdo al punto 5.3

## **6. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, FINALES Y TRANSITORIAS**

### **6.1 Normas de Adecuación al MPP**

En tanto dure este proceso de adecuación, en los casos que las entidades se encuentren en procesos de actualización y/o modificación de sus MOF, o que hayan culminado los referidos procesos, dichos MOF mantendrán su vigencia hasta que se adecuen a la nueva normatividad.

A partir del 2 de enero de 2014, los procesos de selección deberán tener los perfiles del MPP como única fuente formal.



#### **6.2 De la Capacitación y Soporte Técnico**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, a través de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos brinda capacitación y soporte técnico a las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades Públicas, para la elaboración y ejecución del MPP, de acuerdo al Cronograma que se apruebe para dicho fin.

#### **6.3 De la Utilización del Manual Normativo de Clasificación de Cargos**

Para efectos de la presente Directiva, las Entidades deberán seguir utilizando el Manual Normativo de Clasificación de Cargos vigente, el mismo que se modificará y/o actualizará, de acuerdo a los perfiles de puestos que se aprueben en cada Entidad. Los requisitos definidos en los perfiles de puestos prevalecerán sobre los establecidos en el clasificador de cargos, por lo que en consecuencia deberán modificarse en el Clasificador, en tanto SERVIR alcance una nueva propuesta de Clasificador de Cargos.

#### **6.4 De la Utilización del Cuadro para Asignación de Personal (CAP)**

Para efectos de la presente Directiva, las Entidades deberán seguir utilizando el Cuadro para Asignación de Personal vigente en la elaboración de los perfiles del puesto, en tanto se apruebe el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), según corresponda.

#### **6.5 De la supervisión**

La Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos efectuará en forma selectiva las acciones de supervisión para asegurar el cabal cumplimiento de la presente Directiva.

El MPP de la Entidad aprobado y sus posteriores actualizaciones o modificatorias deberán ser remitidos a SERVIR para conocimiento, a la dirección de correo electrónico: [mpp@servir.gob.pe](mailto:mpp@servir.gob.pe).



## ANEXO N° 01

### **ESQUEMA DEL DOCUMENTO DE MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS (MPP)**

#### **I. PRESENTACIÓN**

En esta sección se indicará la finalidad, el objetivo, la base legal que sustentan su formulación y el alcance del documento.

#### **II. ÍNDICE**

Esta sección señalará el orden del contenido del MPP indicando la ubicación de contenidos con un número en cada página.

#### **III. ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD**

Esta sección contendrá la estructura orgánica aprobada y vigente de la Entidad a efectos de tener una visión general sobre la ubicación e interrelación de las unidades orgánicas, las cuales contienen a sus respectivos perfiles de puestos

#### **IV. PERFILES DE PUESTOS**

- a) La ordenación de los Perfiles de Puestos de cada entidad será modular, de tal manera que cada módulo sea correspondiente con los órganos que conforman la estructura orgánica de la entidad:

MÓDULO I:	Órganos de Alta Dirección y Órganos Consultivos
MÓDULO II:	Órgano de Control Institucional
MÓDULO III:	Órganos de Asesoramiento y Órganos de Apoyo
MÓDULO IV:	Órganos de Línea
MÓDULO V:	Órganos Desconcentrados

- b) Se describirán los perfiles de puestos previstos y presupuestados de cada Unidad en su respectivo módulo, según orden de importancia o de jerarquía de los mismos, que exista en cada unidad orgánica.



**ANEXO N° 02**  
**FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Describe la denominación del puesto, así como su ubicación dentro de la estructura orgánica de la Entidad, dependencia jerárquica y funcional, así como de supervisión.

<b>Unidad Orgánica:</b>	Indica el nombre de la unidad orgánica a la que pertenece el puesto, según Estructura Orgánica de la Entidad.
<b>Denominación:</b>	Indica la nomenclatura clasificada del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), de contar con este instrumento.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Indica el nombre del puesto en base a la misión y las funciones que se realicen en dicho puesto.
<b>Dependencia Jerárquica Lineal:</b>	Indica el nombre del puesto del Jefe inmediato superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones.
<b>Dependencia Jerárquica Funcional:</b>	Indica, en caso exista, el nombre del puesto al que reporta funcionalmente pero que, a su vez, no ejerce línea de autoridad sobre él.
<b>Puestos que Supervisa:</b>	Se indica(n) el(los) puesto(s) que tiene bajo mando inmediato o de supervisión directa, o los que le son asignados de acuerdo al CAP o CPE, de contar con este instrumento de gestión.

**2. MISIÓN DEL PUESTO**

Indica la razón de ser o la finalidad del puesto.

**3. FUNCIONES DEL PUESTO**

Describe las funciones que se desarrollan en el puesto.

**4. COORDINACIONES PRINCIPALES**

**Coordinaciones internas:** Describe las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto.

**Coordinaciones externas:** Describe las principales organizaciones o instituciones externas a la Entidad con quienes frecuentemente establece coordinaciones para cumplir las funciones.

**5. REQUISITOS DEL PUESTO**

Describe los requisitos de idoneidad para realizar las funciones del puesto.

<b>Formación Académica:</b>	Describe requisitos de formación académica, grado o situación académica, colegiatura y habilitación profesional, según corresponda.
<b>Conocimientos:</b>	Describe los requisitos de conocimientos técnicos, cursos y/o programas de especialización, conocimientos de ofimática e idiomas, conocimientos de Sistemas Administrativos del Estado.
<b>Experiencia Laboral:</b>	Describe requisitos de experiencia general y experiencia específica necesaria para ocupar el puesto; ya sea en el sector público y/o privado.

**6. HABILIDADES O COMPETENCIAS**

Describe las principales habilidades o competencias (en caso la entidad trabaje con competencias podrá utilizarlas en vez de las habilidades), requeridas para el puesto.



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### **“EL CAPITAL HUMANO PARA UN EFICAZ DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PACHITEA”**

<u>INTERROGANTES</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>HIPOTESIS</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>METODOLOGIA</u>
<p><b><u>Problemas Principales:</u></b> ¿De qué manera contribuye el capital humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p> <p><b><u>Problemas Específicos:</u></b> ¿De qué manera intervienen los niveles de capacitación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p> <p>¿Cómo respalda los niveles de motivación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p> <p>¿De qué manera acredita los niveles de conocimiento del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p>	<p><b><u>Objetivo Principal:</u></b> Determinar la contribución del capital humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea</p> <p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b> Analizar la intervención del nivel de capacitación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p> <p>Analizar el respaldo del nivel de motivación del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p> <p>Evaluar la acreditación del nivel conocimiento del Capital Humano en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea?</p>	<p><b><u>Hipótesis generales</u></b> El Capital Humano contribuye Significativamente En La Gestión Municipal De La Provincia De Pachitea.</p> <p><b><u>Hipótesis secundarias</u></b> Los niveles de capacitación del capital humano intervienen significativamente en la Gestión municipal de la provincial de Pachitea?</p> <p>Los niveles de motivación del capital humano respaldan significativamente en la Gestión municipal de la provincia de Pachitea?</p> <p>Los niveles del conocimiento del capital humano acreditan significativamente en la Gestión municipal de la provincial de Pachitea?</p>	<p><b>A: VARIACIONES INDEPENDIENTES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X=</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CAPITAL HUMANO</b></p> <p>Capacitación.....X1 Motivación.....X2 Conocimiento.....X3</p> <p><b>B: VARIACIONES DEPENDIENTES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Y=</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GESTION MUNICIPAL</b></p> <p>Dirección.....Y1 Efectividad.....Y2 Equidad.....Y3</p>	<p><b><u>Generales</u></b> *Históricos. *Comparativo.</p> <p><b><u>Específicos</u></b> *<b>Inferenciales:</b> Estudiaremos por medio de la inducción y deducción, las variables expuestas en las hipótesis general para determinar las posibilidades causas y consecuencias del fenómeno presentado.</p> <p><b><u>Tipo de Investigación</u></b> * <b>Descriptivo:</b> Porque nos permitirá establecer relaciones entre la variable de una sola muestra de estudio, sin establecer relación comparativa con otras poblaciones.</p> <p><b><u>Diseño</u></b> * <b>No experimental.</b> La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.</p> <p><b><u>Técnicas de investigación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistematización bibliográfica.</li> <li>➤ Encuestas.</li> <li>➤ Observación ordinaria.</li> <li>➤ Entrevistas.</li> </ul> <p><b><u>Instrumentos de Investigación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fichas de trabajos bibliográficas.</li> <li>➤ Cuestionario de las encuestas.</li> <li>➤ Guías de observación.</li> <li>➤ Cédulas de entrevistas.</li> <li>➤ Papeles de trabajo.</li> </ul>

