



UDH
UNIVERSIDAD DE HUANUCO
<http://www.udh.edu.pe>

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO
ESCUELA DE POST GRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

Tesis:

*“DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN
MUNICIPAL EN EL DISTRITO DE PILLCO MARCA, EN EL
PERÍODO 2016 - 2017”*

Para optar el Grado Académico de:
**MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Juan Daniel Toledo Martínez

ASESOR DE TESIS:

Dr. Oscar Augusto Campos Salazar

HUÁNUCO - PERÚ - 2018



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 03:30 pm, a los 25 días del mes de setiembre del año dos mil dieciocho, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, "San Juan Pablo II" (Aula 202-P5), se reunió el jurado calificador, integrados por los docentes: Dr. Jorge Luis LÓPEZ SÁNCHEZ (Presidente), Mg. Simeón SOTO ESPEJO (Secretario) y la Mg. Tonio Lucho REPETTO GARCÍA (Vocal); nombrados mediante Resolución N° 571-2018-D-EPG-UDH, de fecha 12 de setiembre del año dos mil dieciocho y el aspirante al Grado Académico de Maestro, TOLEDO MARTINEZ, Juan Daniel.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: "DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL DISTRITO DE PILLCO MARCA, EN EL PERIODO 2016 - 2017", para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Administrativas, mención: Gestión Pública.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota 16 (Dieciseis) con la calificación de Bueno; al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Post Grado, se le otorgue el grado académico de Maestro en Ciencias Administrativas, con mención en Gestión Pública al graduando TOLEDO MARTINEZ, Juan Daniel..

Se suscribe la presente Acta en tres originales y siendo las 4:45 pm horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.

PRESIDENTE

Dr. Jorge Luis LÓPEZ SÁNCHEZ

SECRETARIO

Mg. Simeón SOTO ESPEJO

VOCAL

Mg. Tonio Lucho REPETTO GARCÍA

Dedicatoria

A mis padres Juan Daniel e Isabel, a mis hermanos, a mi esposa Yuli, a mis hijos Valentina, Camila, Víctor y Victoria; y, a toda mi familia por su inmenso amor y su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, por ser mi guía y motivo para el desarrollo de esta investigación.

Agradecimientos

A Dios, por cuidarme siempre y permitirme llegar hasta donde estoy llegando.

A la Universidad de Huánuco y a la Facultad de Ciencias Empresariales, por la oportunidad brindada para mi desarrollo personal y profesional.

Al Dr. Oscar Augusto Campos Salazar por su asesoramiento y guía constante para el desarrollo de la presente investigación.

A las autoridades y colegas docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales por sus consejo y apoyo incondicional para la elaboración este proyecto.

A los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, por su valioso tiempo, colaboración e información proporcionada para el desarrollo de esta investigación.

Índice

Portada	
Acta de Sustentación	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	
Summary	
Introducción	
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 Descripción del Problema	12
1.2 Formulación del Problema	14
1.2.1 Problema General:	14
1.2.2 Problemas Específicos:	14
1.3 Objetivo General	14
1.4 Objetivos Específicos	15
1.5 Transcendencia y justificación de la Investigación	15
1.5.1 Transcendencia de la investigación	15
1.5.2 Justificación de la investigación	15
1.6 Limitaciones de la Investigación	16
1.7 Viabilidad de la Investigación	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes de la Investigación	17
2.1.1 Desarrollo del Capital Humano	17
2.1.2 Gestión Municipal	21
2.2 Bases Teóricas	25
2.2.1 Desarrollo del Capital Humano	25
2.2.2 Gestión Municipal	36
2.3 Definiciones Conceptuales	49
2.4 Sistema de Hipótesis	50
2.4.1 Hipótesis General:	50
2.4.2 Hipótesis Específicas:	51
2.4.3 Sistema de Variables	51

2.5	Operacionalización de Variables (Dimensiones e Indicadores)	52
	CAPÍTULO III	54
	MARCO METODOLÓGICO	54
3.1	Tipo de Investigación	54
3.1.1	Enfoque	54
3.1.2	Alcance o Nivel	55
3.1.3	Diseño	55
3.2	Población y Muestra	56
3.2.1	Población	56
3.2.2	Muestra	59
3.3	Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos	62
3.3.1	Técnicas	62
3.3.2	Instrumentos	62
3.4	Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	63
3.4.1	Interpretación de Datos y Resultados	63
3.4.2	Análisis de Datos y Prueba de Hipótesis	63
	CAPÍTULO IV	64
	RESULTADOS	64
4.1	Presentación de resultados en concordancia con las variables y objetivos	64
4.2	Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis	90
	CAPÍTULO V	99
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	99
5.1	Discusión de los resultados del trabajo de investigación	99
5.1.1	Discusión de los resultados con los antecedentes	99
5.1.2	Discusión de los resultados con las bases teóricas	108
	CONCLUSIONES	116
	RECOMENDACIONES	118
	Referencias Bibliográficas	120
	ANEXOS	122
	Matriz de Consistencia	123
	Cuestionario N° 01	125
	Guía de Entrevista N° 01	129
	Galería fotográfica	131

Resumen

La presente tesis intitulada: “Desarrollo del Capital Humano y la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017”, se realizó para responder al problema, ¿De qué manera el Desarrollo del Capital Humano influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca en el período 2016 - 2017?; la misma que tuvo como objetivo: Determinar el nivel de influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca en el periodo 2016 - 2017. En cuanto a la hipótesis planteada, se contrastó que el Desarrollo del Capital Humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017. El alcance o nivel de la investigación fue el estudio descriptivo correlacional ya que se describieron las características, conceptos, propiedades y se explicó las condiciones del Desarrollo del Capital Humano y se determinó su influencia en la Gestión Municipal del distrito de Pillco Marca, sometiéndose a prueba la hipótesis planteada. Se utilizó como técnicas: la Encuesta y la Entrevista y como instrumentos de recolección de datos se utilizó el Cuestionario y la Guía de Entrevista que fueron aplicados a los funcionarios y trabajadores; y, al Gerente Municipal respectivamente, de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. En consecuencia, se obtuvo un valor relacional de 0.577, el cual manifiesta que hay correlación positiva considerable, relación entre las variables de estudio directamente proporcional el Desarrollo del Capital Humano y la Gestión Municipal, de esta forma se acepta la hipótesis general. Que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente con programas de capacitación y de especialización en temas relacionados a su ocupación al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal.

Palabras claves: Desarrollo del capital humano / capital humano / gestión municipal / nivel de capacitación y especialización / nivel de desempeño humano / nivel de motivación y compromiso / planeación estratégica.

El Autor.

Summary

The present thesis entitled: "Development of Human Capital and Municipal Management in the district of Pillco Marca, in the period 2016 - 2017", was carried out to answer the problem, in what way the Development of Human Capital influences Municipal Management in the district of Pillco Marca, in the period 2016 - 2017 ?; the same that had as objective: Determine the level of influence of the Development of Human Capital in Municipal Management in the district of Pillco Marca, in the period 2016 - 2017.

Regarding the hypothesis, it was contrasted that the Development of Human Capital significantly influences the Municipal Management in the district of Pillco Marca, in the period 2016 - 2017.

The scope or level of the present investigation was the correlational descriptive study and the explanatory study since the characteristics, concepts, properties were described and the conditions of the Human Capital Development were explained and its influence on the Municipal Management of the District of Pillco was determined Brand, testing the hypothesis put forward. The Survey and the Interview were used as techniques and as for the data collection instruments, the Questionnaire and the Interview Guide were used, which were applied to the officials and workers; and, to the Municipal Manager respectively of the District Municipality of Pillco Marca.

Consequently, a relational value of 0.577 was obtained, which shows that there is a considerable positive correlation, relationship between the study variables directly proportional to the Development of Human Capital and Municipal Management, in this way the general hypothesis is accepted.

That the Municipality should provide them with more opportunities to develop personally and professionally with training and specialization programs in topics related to their occupation or to the area in which the respondents work and in topics articulated in Municipal Management.

Keywords: Human capital development / human capital / municipal management / municipal administration.

The author.

Introducción

¿Qué entendemos por Capital Humano?, (Arbaiza, 2011), señala: Mucho se habla del capital humano. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de él? Por un el capital humano es el principal recurso con que cuenta nuestra sociedad para la promoción del presente y del futuro, implica impulsar el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes y avanzar a mayores niveles de bienestar. Por otro lado, en términos más conceptuales, los autores coinciden en decir que el capital humano comprende las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

La Municipalidad Distrital de Pillco Marca creada mediante Ley N° 27258 del 5 de mayo del 2000, es un distrito joven, su capital humano heterogéneo con conceptos ideológicos diferentes está conformado por profesionales, técnicos, auxiliares y obreros que vienen laborando desde la primera gestión municipal y otros trabajadores que se fueron incorporando en las siguientes gestiones, con conocimientos y habilidades que fueron adquiriendo empíricamente durante su permanencia en los cargos en dicha municipalidad, es decir que muchos de ellos que ingresaron a laborar en las nuevas gestiones municipales no tuvieron experiencia, conocimiento y/o habilidades en gestión pública ya que el perfil no era afín a los cargos que ocupaban, como son los cargos de confianza o de favor político, lo que conlleva a un retraso en la gestión municipal e incluso causal de cometer faltas administrativas o delitos en la administración pública por desconocimiento de las normas del sector público.

El capital humano en las últimas gestiones municipales se fueron capacitando individual y particularmente en temas relacionados a sus intereses mas no en temas articulados a gestión municipal, la institución no ha desarrollado cursos permanentes o constantes de capacitación, especialización, diplomados o firmado algún convenio con Universidades para la profesionalización y post grado de su capital humano, son pocos los que lograron obtener estudios (títulos y/o grados), la mayoría adquirieron experiencia profesional con la práctica y actividades diarias en sus áreas, o solamente se limitaron a cumplir con sus funciones estipulados en los

documentos de gestión de la Municipalidad tales como el Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado.

De lo expuesto origina un retraso y un corte de la gestión municipal de Pillco Marca, ocasionando que no se cumplan oportunamente los objetivos institucionales, por el mal desarrollo del capital humano; los cuales influyen de manera directa en la gestión municipal del distrito de Pillco Marca.

Para ello se formuló el siguiente problema ¿De qué manera el Desarrollo del Capital Humano incluye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017?.

En cuanto a la justificación de la investigación, la investigación se justifica por la importancia práctica de los resultados, de resolver problemas respecto al desarrollo del capital humano en las Municipalidades, el valor teórico de los resultados, ya que amplían conceptos y conocimientos sobre el capital humano.

Asimismo, por su utilidad metodológica, ya que se aplicó metodologías validadas de la investigación científica. De igual manera por su relevancia e importancia ya que permitirá a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca conocer el valor que tiene el capital humano para una buena gestión municipal y el desarrollo del distrito. Finalmente, los resultados de esta investigación, facilitó información necesaria para futuras investigaciones.

El objetivo general planteado fue: “Determinar el nivel de influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Maca, en el periodo 2016 – 2017”.

La metodología empleada fue el de tipo de investigación Aplicada, el enfoque Cuantitativo, de alcance o nivel de estudio Descriptivo, y diseño Transeccional Correlacional - Causal.

Las técnicas empleadas en esta investigación fueron la Encuesta, aplicada a los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, y la Entrevista, realizada al Gerente Municipal.

Entre las limitaciones encontrados fueron la falta de disponibilidad de algunos funcionarios y trabajadores para poder contestar el cuestionario que se aplicó y el nuevo personal contratado por la institución, el cual limitó su colaboración en el tiempo de aplicación del cuestionario.

Al término de la investigación se llegó a la siguiente conclusión general, que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca debería brindarles más oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente con programas de estudio, de capacitación y de especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal; por lo que se determinó un nivel de influencia positivo del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 – 2017; ya que obtuvo un valor relacional de 0.577, el cual manifiesta que hay una correlación positiva considerable.

El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del Problema

¿Qué entendemos por capital humano? (Arbaiza, 2011), señala:

Mucho se habla del capital humano. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de él?. Por un lado, el capital humano es el principal recurso con que cuenta nuestra sociedad para la promoción del presente y del futuro, lo que involucra impulsar la mejora de las condiciones de vida de los habitantes y avanzar a mejores niveles de bienestar. Por otro lado, en términos más conceptuales, los autores coinciden en decir que el capital humano comprende las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

La profesora Rosabeth Moss, de la Harvard Business School, considerada dentro de las cincuenta mujeres más influyentes en el tema de recursos humanos en el mundo, sostiene que los retos estratégicos que las empresas afrontan para ser exitosas están relacionados todos con el capital humano. “Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán”.

Cuando el economista Gary Becker, comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento, llegó a la conclusión que: “su mayor tesoro era el capital humano que poseían, es decir el conocimiento adquirido y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo”.

Hasta aquí los conceptos sobre el tema, pero... ¿qué están haciendo los países latinoamericanos al respecto, y en especial nuestro país? Como sabemos, las posibilidades de crecimiento y desarrollo de los países dependen en una gran medida de los recursos humanos calificados con los que cuentan y en ese sentido los sistemas educativos de un país juegan un papel importante y decisivo en el proceso de acumulación de capital humano. Por otro lado, sabemos que la educación, en términos generales es una inversión que realizan las personas y las familias y cuyos retornos generan flujos de ingresos, Las inversiones en la educación llegan a rentabilidades iguales o superiores

a las inversiones en capital físico, según artículos publicados por la OIT. Es alentador que muchos países de Latinoamérica, entre ellos el Perú, estén haciendo interesantes esfuerzos en mejorar sus servicios educativos, tanto en cobertura como en calidad educativa. Esto dará una mejor posibilidad a las juventudes de ser competitivas en un mundo cada vez más cambiante. (pp.44-46).

La Municipalidad Distrital de Pillco Marca creada mediante Ley N° 27258 del 5 de mayo del 2000, es un distrito joven, su capital humano heterogéneo con conceptos ideológicos diferentes está conformado por profesionales, técnicos, auxiliares y obreros que vienen laborando desde la primera gestión municipal y otros que se incorporaron en las siguientes gestiones, con conocimientos y habilidades que fueron adquiriendo empíricamente durante su permanencia en los cargos en dicha municipalidad, es decir que muchos de ellos que ingresaron a laborar en las nuevas gestiones municipales no tuvieron experiencia, conocimiento y/o habilidades en gestión pública ya que el perfil profesional no era afín a los cargos que ocupaban, como son los cargos de confianza o de favor político, lo que conlleva a un retraso en la gestión municipal e incluso causal de cometer faltas administrativas o delitos en la administración pública por desconocimiento de las normas del sector público.

El Capital Humano en estas últimas gestiones municipales se fueron capacitando en forma individual y particular en temas relacionados a sus intereses mas no en temas articulados a gestión municipal, la institución no ha desarrollado cursos permanentes o constantes de capacitación, especialización, diplomados o firmado algún convenio con Universidades para la profesionalización y post grado de su capital humano, son pocos los que lograron obtener estudios (títulos y/o grados), la mayoría adquirieron experiencia profesional con la práctica y actividades diarias en sus áreas, o solamente se limitaron a cumplir con sus funciones estipulados en los documentos de gestión de la Municipalidad tales como el Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado.

De lo expuesto origina un retraso y un corte de la Gestión Municipal de Pillco Marca, ocasionado el incumplimiento de los objetivos

institucionales y de los niveles de eficiencia y eficacia institucionales, por el mal desarrollo por parte del capital humano, los cuales repercuten en la Gestión Municipal del distrito de Pillco Marca.

Por estas razones expuestas se ha planteado en realizar el presente trabajo de investigación con el objetivo de determinar la influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el Distrito de Pillco Marca, siendo el periodo de estudio los años 2016 y 2017.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General:

PG: ¿De qué manera el Desarrollo del Capital Humano influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017?

1.2.2 Problemas Específicos:

Pe1: ¿De qué manera el nivel de capacitación y especialización influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017?

Pe2: ¿De qué manera el nivel de desempeño humano influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017?

Pe3: ¿De qué manera el nivel de motivación y compromiso influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017?

1.3 Objetivo General

OG: Determinar el nivel de influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017

1.4 Objetivos Específicos

- Oe1: Determinar la influencia del nivel de capacitación y especialización en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017
- Oe2: Determinar la influencia del nivel de desempeño humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017
- Oe3: Determinar la influencia del nivel de motivación y compromiso en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017

1.5 Transcendencia y justificación de la Investigación

1.5.1 Transcendencia de la investigación

La presente investigación permite determinar los niveles de capital humano, y cómo influyen en la Gestión Municipal, las que podrán ser tomados en cuenta por las autoridades y altos directivos de la Municipalidad y sea un instrumento para mejora de la gestión municipal y permitir el desarrollo económico y social del distrito.

1.5.2 Justificación de la investigación

- **Importancia práctica:** Los resultados de la esta investigación va permitir resolver problemas respecto al desarrollo del Capital Humano en las Municipalidades, ya que se va determinar los niveles de influencia de desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal del distrito de Pillco Marca.
- **Valor teórico:** Con los resultados de la investigación se amplían conceptos y conocimientos del desarrollo del capital humano, asimismo va a permitir conocer el comportamiento del desarrollo del capital humano y cómo influye en la gestión municipal del distrito de Pillco Marca. También proporciona nuevas ideas y recomendaciones para futuros estudios e investigaciones.

- **Utilidad metodológica:** En esta investigación se ha aplicado metodologías validadas de la investigación científica, entre ellos el marco teórico de las variables: Desarrollo del Capital Humano y la Gestión Municipal, se ha aplicado los instrumentos: El Cuestionario y la Guía de Entrevista a fin de contrastar la hipótesis con los objetivos propuestos y determinar la influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal del distrito de Pillco Marca
- **Relevancia:** La tesis es importante, en tal sentido permite a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca conocer el valor que tiene el Desarrollo del Capital Humano para una buena Gestión Municipal en el distrito. Asimismo, los resultados de esta investigación, brinda información necesaria para futuras investigaciones.

1.6 Limitaciones de la Investigación

- Falta de disponibilidad de algunos funcionarios y trabajadores de la muestra estudiada para poder contestar el cuestionario que se aplicó.
- El nuevo personal contratado por la Municipalidad y que forman parte de la muestra estudiada y el desinterés mostrado por la investigación, el cual limitó su colaboración en el tiempo de aplicación del cuestionario.

1.7 Viabilidad de la Investigación

- Se contó con recursos humanos, materiales y financieros para la elaboración y desarrollo de la presente investigación.
- Se consideró viable la investigación, ya que sirve como antecedente para futuras investigaciones sobre el capital humano y su influencia en la gestión municipal.
- Es viable porque amplía conocimientos sobre el capital humano de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca y su influencia en la Gestión Municipal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Desarrollo del Capital Humano

Internacional:

Según (Rebolledo, 2014), en su trabajo de investigación intitulado “Una Política Pública para el Desarrollo del Capital Humano de Funcionarios Municipales: Aprendizajes para el caso de la Academia de Capacitación Municipal y Regional”, realizado en Santiago de Chile, para optar el Grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, concluye que:

Dando respuesta a la pregunta de investigación que orientó el presente estudio de caso, se puede señalar que la Academia de Capacitación Municipal y Regional, tiene un rol preponderante, como aliada estratégica de los municipios del país, en desarrollar el capital humano calificado de los funcionarios municipales.

Para esto cuenta, por un lado, con una amplia experiencia y camino recorrido por otros organismos públicos, tanto nacionales como internacionales, de distintos países, de los cuales adquirir experiencia y aprendizajes.

Por otro lado, la Academia se encuentra en un momento histórico de su existencia, ya que la publicación de la Ley del Boletín N° 8210-06 que crea el “Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales” representa una clara señal del interés que tienen, tanto el ejecutivo como el legislativo, de desarrollar el capital humano calificado del sector municipal.

La Academia cuenta entonces, con la oportunidad cierta de alcanzar la institucionalidad, autonomía, estructura organizacional y recursos para convertirse en la institución líder y centro altamente especializado en formación, capacitación y generación de conocimiento en pos del desarrollo del capital humano calificado municipal y la gestión pública local.

Producto de dicha oportunidad, tiene la obligación de convertirse en la institucionalidad pública que articule esfuerzos, recursos, actores y voluntades, a fin de que la formación y la capacitación entregada esté asociada al ascenso, aumentos de grados y que los funcionarios que esta forme y capacite, sean prioridad para el reclutamiento y selección de personas en cargos disponibles en las municipalidades que ingresen al sistema. Dando cuenta, con dicha institucionalidad, de manera concreta, del desarrollo de una carrera funcionaria de las personas que trabajan en los municipios del país.

Lo anterior, sin duda es relevante no solo desde el punto de vista del aumento en el valor público que con ello pueda generar la Academia, logrando un mejoramiento en las prácticas de gestión (en el corto plazo) y desarrollo de carrera funcionaria; sino que también, en el largo plazo, un aumento del bienestar del ciudadano usuario de los servicios que la Municipalidad otorga a la comunidad. Quien, dicho sea de paso, es por lo general, aquella persona que se encuentra aquejada por problemas de pobreza y su consecuente necesidad de asistencia social; que no puede costear su salud, educación, y situaciones de emergencia, sobre todo en un país como el nuestro, donde las catástrofes naturales están a la orden del día. Es aquella persona que con sus propios medios no puede solucionar dichos problemas, es decir, es el ciudadano más carenciado del país, al que por lo tanto, la acción o inacción del funcionario municipal, puede afectar radicalmente. (pp.111-112)

Nacional:

Según (Vigo, 2014), en su trabajo de investigación intitulado “Propuesta de Programa de Desarrollo del Capital Humano para Optimizar el Desempeño Laboral en el Gobierno Regional de Ancash”, realizado en la ciudad de Trujillo, para optar el Grado de Doctor en Administración, planteó las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash - Sede Central, tienen un desempeño laboral deficiente ya que según la calificación que hacen los jefes al respecto, en ninguna de las dimensiones investigadas se alcanza un nivel bueno ni mucho menos excelente. Un desempeño óptimo del capital humano requiere de un nivel más que aceptable.
2. El Gobierno Regional de Ancash - Sede Central no cuenta con un Programa de Capacitación y Desarrollo el cual permita optimizar el desempeño de su capital. Esto se puede afirmar ya que los resultados de la investigación nos demuestran que la forma de capacitación que se da en la institución se realiza de manera improvisada sin una debida planificación, organización y evaluación adecuada.
3. Las necesidades de capacitación no son identificadas previamente a la implementación de la capacitación y desarrollo, lo cual no permite determinar los objetivos de capacitación y desarrollo de manera efectiva ni evaluar los resultados para hacer el trabajo de retroalimentación de manera correcta.
4. La implementación de las capacitaciones tiene serias deficiencias en lo que respecta a la metodología y estrategias de aprendizaje. No se emplean estrategias novedosas y el enfoque no combina adecuadamente la teoría con la práctica. Además están dirigidas sólo a reforzar el desempeño actual de los trabajadores sin tener en cuenta el desarrollo del capital humano.
5. Después de los eventos de capacitación que se dan de manera muy esporádica, no se evalúa la efectividad de los mismos, debido a que no se evalúa el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño de sus trabajadores.
6. No existe la asignación presupuestaria adecuada para establecer un Programa de Desarrollo de Capital Humano, quedando dicha responsabilidad a iniciativa de los

trabajadores ya que no reciben mayor apoyo para que éstos se capaciten y desarrollen fuera de la institución.

7. La función de capacitación y desarrollo en el Gobierno Regional de Ancash - Sede Central ha incidido de manera mínima en su contribución a optimizar el desempeño de su capital humano. (pp.78-79)

Local:

Según (Atencia, 2016), en su trabajo de investigación intitulado “El Capital Humano y su influencia en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea“, realizado en la ciudad de Tingo María, para optar el Título Profesional de Contador Público, planteó 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 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 ciudadanos.
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. Se hace indispensable ampliar los estudios de capital humano en las municipalidades a nivel de funcionarios y servidores públicos. Establecer un sistema de información transparente que permita a los trabajadores y a la población saber lo que se espera de ellos.
(p.131)

2.1.2 Gestión Municipal

Internacional:

Según (Montecinos, 2012), en su artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia Vol 17, num 58, titulada Gestión municipal participativa: entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática; considera las siguientes conclusiones:

Tomando en consideración los dos enfoques teóricos revisados, la gestión municipal participativa se puede entender “como aquel estilo de gestión municipal que se inspira y fundamenta esencialmente en un proceso tecno-político de ajuste interno de la institución –municipio- con el fin de realizar de manera eficiente, eficaz y de calidad la prestación de bienes y servicios públicos al ciudadano, en un contexto donde éste último goza de espacios vinculantes y permanentes de participación que van desde la información, consulta, decisión, llegando hasta el control ciudadano de la propia gestión que desarrolla el municipio”.

Se trata entonces de un doble desafío para los gobiernos municipales. Por un lado, realizar una gestión municipal eficiente, eficaz y de calidad y por otro lado, poner permanentemente en sus objetivos el fortalecimiento democrático a través de la participación de los diversos actores en el proceso decisonal y crear los marcos organizativos necesarios para el intercambio y la cooperación entre actores diversos, de convencer al conjunto de actores de los beneficios colectivos que se derivan de la participación en la red y de ofrecer incentivos necesarios para que se implique en ella

Por su parte, el camino hacia una gestión municipal participativa implica necesariamente que el municipio entienda la gestión, no tan sólo como una cuestión que requiere mirar hacia al interior del aparato administrativo, en términos de hacer más eficiente la gestión, sino que también hacia fuera de él, es decir, mirar hacia el entorno territorial y los actores que lo componen, cuestión que conlleva cumplir una función de naturaleza política y deliberativa y no simplemente administradora en la gestión municipal. Este aspecto no implica que los criterios técnicos se sobrepongan como el eje sustantivo de la gestión local, ni se transformen en un fin en sí mismo, sino que implica que se transforman en los medios más idóneos para otorgarle viabilidad o legitimidad técnica a las prioridades definidas y decididas de manera democrática en y por la comunidad.

Cuando la gestión municipal se concentra únicamente en la eficiencia técnica, la participación de la ciudadanía se transforma en un medio instrumental para validar las necesidades y proyectos que resultan ser más viables para algunos actores, frecuentemente para quienes toman las decisiones. Este aspecto se vuelve contradictorio cuando al municipio también se le exige contribuir, a través de un trabajo participativo, al fortalecimiento de la ciudadanía y la democracia en una sociedad cada vez más diversa y completa en términos de sus preferencias.

Las decisiones finales sobre los proyectos a implementar ya no son tomadas solamente por el ejecutivo local o por la mesa técnica creada para tal efecto. Cuando los municipios asumen este rol político, de mediador y articulador, las reglas del juego que rigen a la gestión municipal tienden a ser pactadas entre los actores políticos, actores municipales, actores sociales y los ciudadanos, lo cual implica flexibilidad de los instrumentos de planificación, pero garantiza un control ciudadano sobre la gestión municipal. La tradicional autosuficiencia del municipio se ve contrarrestada con la apropiación de esta modalidad de gestión en la comunidad. (pp.358-361)

Nacional:

Según (Ruiz & García, 2016), en su trabajo de investigación intitolado “Eficiencia de la Gestión Municipal en el Gastos Público de la Municipalidad Distrital de Pinto Recodo” realizado en la ciudad de Tarapoto, para optar el Título Profesional de Economista, ha planteado las siguientes conclusiones:

Los Municipios son vistos como el nivel más descentralizados del Estado y son la instancia del gobierno de ámbito espacial más pequeña, estos deben contar con la capacidad legal para canalizar las demandas de su entorno en materia de sus competencias; como son: la administración de los servicios públicos y bienes municipales para determinar niveles aceptables de la calidad de vida de las parroquias, comunidades, sectores, entre otros.

Objetivo N° 1: Identificar los factores internos y externos presentes que permiten determinar el nivel de eficiencia de la gestión municipal en la Municipalidad de Pinto Recodo.

La Gestión Municipal no cuenta con un sistema de información que suministre de forma continua la realidad y situación del municipio, convirtiéndose esto en una debilidad, no saben de manera permanente cuáles son sus oportunidades y

amenazas para así lograr una mejor gestión de los recursos asignados. Además son considerados en su mayoría todos los factores económicos para asignar los recursos existentes, así mismo, los factores públicos más prioritarios para la municipalidad en el cual se encuentran: educación y salud, factores sociales para necesidades más inmediatas de la comunidad y las peticiones del Consejo de Planificación Local, en donde participan las comunidades para el desarrollo y crecimientos de las mismas, el Alcalde y los funcionarios que laboran en dicha Alcaldía retomando los equilibrios del plan maestro nacional, adaptándolo a la tipología del municipio.

Por otro lado, existe un limitante de contar con recurso humano capacitados y recurso tecnológico suficiente para realizar un diagnóstico interno que pueda arrojar las debilidades de la Alcaldía y de esta forma hacer cumplir los planes operativos y/o desarrollo del municipio; pero a pesar de esto cuenta con un recurso humano eficiente dentro de la Alcaldía pues el mismo interviene de manera favorable, para tratar de evitar o corregir algún inconveniente que se pueda presentar durante el ejercicio.

Objetivo N° 2: Identificar en qué medida los indicadores de gestión municipal permite medir el mejoramiento de los niveles de vida de la población y la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Pinto Recodo.

La manera como mejorar la calidad de vida de la población es mediante una asignación de recursos presupuestales en los programas estratégicos tales como: Mejorar la calidad de la educación básica, mejorar la dación de los servicios a la población debido que los programas estratégicos constituyen el instrumento del presupuesto por resultados que se obtiene mediante el gasto público.

Los actuales indicadores de la Gestión Municipal no consideran todos los beneficios sociales que se debe brindar a la población, e incluso estos son desconocidos por quienes elaboran

dicha evaluación ya que los indicadores miden solamente el monto del gasto, pero no la calidad del mismo. (pp.67-68)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Desarrollo del Capital Humano

Capital Humano

Según (Chiavenato, 2007), en su libro *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones*, señala que:

En la *Era de la Información*, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar dejándolo a un plano secundario. Nos referimos al *capital intelectual*, el cual está constituido de los siguientes activos intangibles:

1. *Capital Interno*: está comprendido por la estructura interna de la organización, conceptos, modelos, sistemas administrativos y sistemas de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte de esta estructura interna.
2. *Capital externo*: está comprendido por la estructura externa de la organización, es decir, por las relaciones con los clientes y proveedores, así como también con marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado o nivel de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de todos sus clientes.
3. *Capital humano*: se conoce como el capital de la gente, de talentos y de sus competencias. La competencia de una persona se conoce como la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos (tangibles e intangibles). No es suficiente tener personas, así también necesarios una plataforma base y un clima que impulse a estas personas y utilicen sus talentos existentes. De este modo, el capital

humano está constituido principalmente por los talentos y competencias que poseen las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. (p.37)

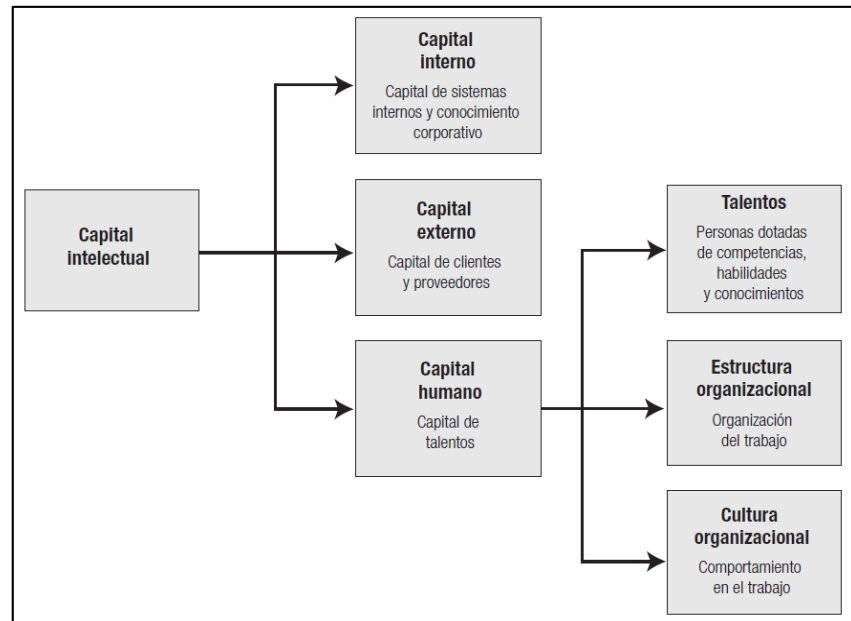


Figura 1: Las Divisiones del Capital Intelectual, tomado del libro Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, (2007). (p.37)

En relación al término Capital Humano, (Chiavenato, 2007), en su libro Administración de Recursos Humanos: “El capital humano de las organizaciones”, señala que:

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de una organización. Este capital puede valorarse más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias suficientes que agreguen valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital tiene más valor en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

1. *Autoridad*: esto quiere decir conceder poder a las personas a fin de que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder imparte y delega autoridad a las personas para que de esta manera puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan.

Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se le conoce como *delegación de autoridad (empowerment)*.

2. *Información*: fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear las condiciones necesarias para transmitir la información, hacerla útil y productiva para las personas y facilitar la toma de decisiones, así como la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. *Recompensas*: está relacionado a proporcionar incentivos de manera compartida que promuevan los objetivos de la organización. El motivador más poderosos es la recompensa que se espera por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un esfuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que una organización espera de sus participantes.
4. *Competencias*: se relaciona en ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejecutar su autonomía. De esta forma es como se crean talentos en las organizaciones: al especificar las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. (pp.69-70)

Capacitación

En relación a la Capacitación, (Chiavenato, 2007), en su libro “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”, señala que:

La *capacitación* es un *proceso educativo de corto plazo*, que se aplica de manera sistemática y organizada, por el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan sus habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La esencia de la *capacitación* es la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo

de habilidades y competencias. Cualquier tarea, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de numerosos programas de capacitación, es decir la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente relacionados con el trabajo, como información relacionados a la empresa, sus productos y/o servicios, su organización, sus políticas, las reglas, los reglamentos, etc. También involucra la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* principalmente las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto o de posibles funciones futuras. Esta capacitación está orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas por las personas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* busca que se modifiquen las actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como ampliar la motivación y desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adopción de nuevos hábitos y actitudes relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. *Desarrollo de conceptos:* puede estar dirigida a mejorar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para

desarrollar directivos que puedan pensar en términos globales y amplios.

En términos más amplios, la *capacitación* involucra un *proceso de cuatro etapas*, a saber:

1. Detección de necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización de un programa de capacitación.
4. Evaluación de resultados.

La figura representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

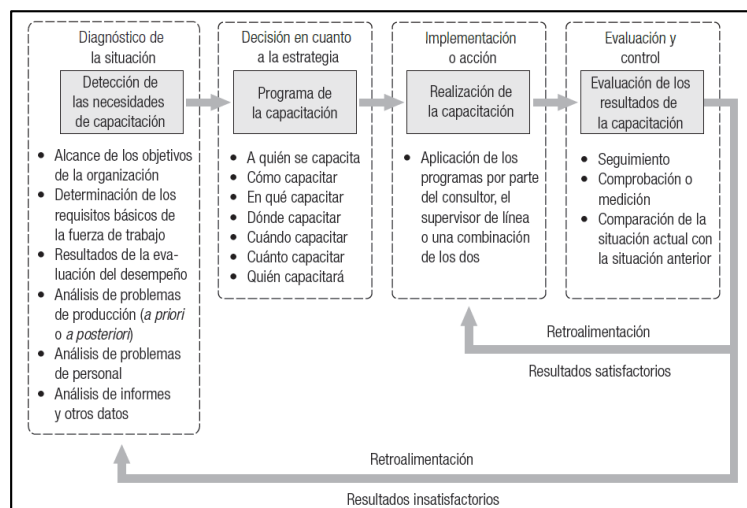


Figura 2: Proceso de Capacitación, tomado del libro Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, (2007). (p.390)

Desempeño de la función

Según, (Chiavenato, 2007), en su libro "Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones", señala que:

Las organizaciones se crean con la intención de producir algo: servicios o productos. Por lo tanto, utilizan energía humana y no humana para transformar materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas tangibles, como edificios, maquinaria y equipo, instalaciones, mesas, archivos, etc., a final de cuentas las organizaciones se constituyen por personas; sólo pueden funcionar cuando las

personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones para las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas. Para esto, las organizaciones delimitan su estructura formal, definen departamentos y puestos, preestablecen los requisitos necesarios en sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas. Esa división del trabajo con la consecuente especialización crea una diferencia enorme de funciones dentro de la organización, la cual trata entonces de racionalizar la situación preestableciendo rutinas para reducir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar las funciones y controles. Surge así la burocratización. Hasta cierto punto, la burocratización puede aportar cierta eficiencia a la organización debido a su carácter racional, pero no siempre esa eficiencia compensa la rigidez y la racionalidad con las cuales está asociada.

En sociología, se dice que un *papel* o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden serle comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones. Dentro de esta visión, se considera a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos, así como de conjunto de funciones o de grupos que se superponen, cada uno formado por personas que tienen expectativas respecto a determinado individuo. En suma, la organización es un sistema de funciones.

Las organizaciones sólo comienzan a funcionar cuando los individuos que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas ocupan sus correspondientes puestos.

Uno de los problemas básicos de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. Una de las formas de cubrir los diversos puestos de trabajo de una organización consiste en emplear a un conjunto de personas que deberán tener las competencias exigidas. Después de hacer las evaluaciones de desempeño es probable que sólo se queden aquellas personas que puedan realizar exitosamente las obligaciones de sus puestos. (pp.198-200)

Concepto de puesto

En relación al concepto de puesto, (Chiavenato, 2007), en su libro “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”, señala que:

Este concepto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) *Tarea*: es la actividad realizada en forma individualizada por el ocupante de un puesto. Generalmente es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como, por ejemplo: montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, etc.
- b) *Obligación*: es la actividad realizada en forma individualizada por el ocupante de un puesto. Generalmente es la actividad imputada a los puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como, por ejemplo: llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. La obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- c) *Función*: es todo un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) que se ejercen de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden ser realizados por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.

Para que un conjunto de obligaciones se constituya como una función es necesario que exista reiteración en su desempeño.

d) *Puesto*: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es quiere decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (pp.203)

Según, (Martínez & Martínez, 2009), en su libro “Capacitación por Competencia: Principios y Métodos”, señala que:

La misión fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de todos los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo. La gestión moderna de recursos humanos se apoya en la información que resulta de un proceso básico que a muchas veces es descuidado en las organizaciones: el análisis de los puestos de trabajo. El conocimiento del papel que le corresponde a cada trabajador es la base de los sistemas de selección y reclutamiento de personas, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros.

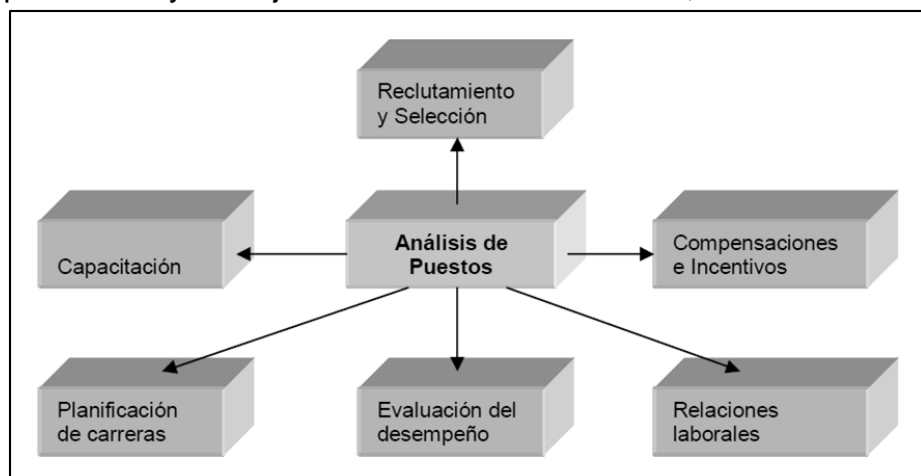


Figura 3: El Análisis de Puesto es la base de los principales procesos de gestión personal (2009). (p.16)

Por otra parte, hay que señalar que la actuación de un trabajador en una organización no depende exclusivamente de su competencia; de hecho, hay múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal como la estructura funcional y jerarquía de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al personal que pueden llegar a afectar significativamente su desempeño. Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo, así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los trabajadores, es la clave para analizar las necesidades de capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes. En una empresa pequeña este conocimiento se logra por la simple observación e interacción entre jefes y subalternos, pero en las organizaciones más complejas generalmente puede ser necesario realizar un análisis sistemático del trabajo mediante entrevistas, encuestas, reportares y observaciones directas dirigidas a los propios trabajadores, a sus supervisores o especialistas externos del área de trabajo en cuestión. (pp.16-17).

En relación al desempeño humano en las organizaciones, (Martínez & Martínez, 2009), en su libro “Capacitación por Competencia: Principios y Métodos”, señala que:

Así, desde la perspectiva del desempeño, la misión fundamental de la gestión de los recursos humanos en una organización es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado, entendiendo que el desempeño no es otra cosa que el comportamiento de los trabajadores del punto de vista de sus aportes a la eficiencia productiva y el clima organizacional de la empresa.

Se reconoce que la capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional de una organización, como los siguientes:

<i>Problemas laborales que afectan la eficiencia productiva</i>	<i>Problemas laborales que afectan el clima organizacional</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento • Mala calidad del producto • Exceso de errores y desperdicio • Averías frecuentes de equipos e instalaciones • Gastos de reparación excesivos • Demora de aprendizaje y adaptación al puesto de trabajo • Alta tasa de accidentes • Exceso de supervisión requerida • Alto costo de reclutamiento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco comprometido con la empresa • Relaciones humanas conflictivas • Exceso de quejas del personal • Desinterés en el trabajo • Falta de cooperación • Exceso de atrasos y ausencias • Problemas de comunicación • Alta rotación del personal • Indisciplina y sabotaje

Figura 4: El desempeño humano de las organizaciones, tomado de libro: Capacitación por Competencia: Principios y Métodos. (Martínez, E.; Martínez, F., (2009). (p.60)

La motivación humana

Según, (Chiavenato, 2007), en su libro Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, señala que:

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la *motivación*.

Para comprender la conducta humana es indispensable un mínimo conocimiento de la motivación. Definir debidamente el concepto de *motivación* es difícil, dado a que se ha utilizado en diversas formas. De igual manera, *motivo* es todo aquello que estimula a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por los menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede ser inducido por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la *motivación* está relacionada con el sistema de cognición de la persona.

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es causada* por estímulos externos o internos.

Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como

el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2. *La conducta es motivada*, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es causal ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta. (pp.47-49).

Las motivaciones

Según, (Martínez & Martínez, 2009) en su libro *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*, señala que:

El pensamiento moderno acerca del papel de la voluntad en el comportamiento humano tiene sus raíces principales en las teorías de la motivación elaboradas por Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Victor Vroom y Stacy Adams en la segunda mitad del siglo pasado. Maslow plantea una jerarquización de las necesidades humanas que incluye: *necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, estima y autorrealización*. Según esta teoría, sólo las necesidades insatisfechas generan motivaciones de conducta. A su vez, Herzberg se enfoca en los condicionantes externos del comportamiento organizacional, y distingue dos tipos de factores: *factores higiénicos*, que evitan la insatisfacción, por ejemplo, salario base, beneficios sociales y relaciones con jefes y compañeros; y *factores motivacionales*, que impulsan a mejorar el desempeño, por ejemplo, autonomía, incentivos, oportunidades de progreso y reconocimiento. Por su parte, Vroom ha formulado la teoría de las expectativas basada en la relación entre el esfuerzo y el desempeño de una persona, según la recompensa esperada. Según esta teoría, *el esfuerzo* que está dispuesta a realizar una persona depende, por una parte, de la importancia de sus *necesidades*, entendidas como carencias fisiológicas,

psicológicas o sociales, y, por otra, de la eficacia que le atribuye a la recompensa para satisfacer dichas necesidades, así como de la *autoconfianza* en su capacidad para alcanzar el desempeño requerido para obtener esa recompensa. En todas las teorías las necesidades aparecen como el determinante básico de la motivación, por lo cual esta debe entenderse como un impulso esencialmente personal y cambiante, de acuerdo con la jerarquización que hace el individuo de sus múltiples necesidades según las circunstancias. Así, la motivación puede variar en intensidad y dirección entre los individuos como para un mismo individuo en diferentes momentos. (p.155)

2.2.2 Gestión Municipal

En relación a una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, la (Secretaría de Gestión Pública, 2013), en su informe Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, publicada por la Presidencia de Consejo de Ministros, señala:

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 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 coste posible.

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

- I. Establecer objetivos claros 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.

- II. 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.
- III. 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.
- IV. 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.
- V. 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. (pp.26-27)

En relación a los Pilares Centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública, la (Secretaría de Gestión Pública, 2013), en su informe Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 publicada por la Presidencia de Consejo de Ministros, señala que:

Estos son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) el servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.



Figura 5: Pilares Centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública, tomado del informe Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaría de Gestión Pública, (2013). (p.35)

1. **Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos:** El Estado cuenta con políticas públicas con objetivos estratégicos claros, que reflejan las prioridades del país. Así, los distintos niveles de gobierno, comenzando por el Nacional, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejar las mismas en objetivos claros y con una ruta clara de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el

nivel nacional, y es el CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno. La Modernización de la Gestión Pública se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”, lo que implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas. Estado democrático y descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.

a. Políticas Públicas Nacionales: El proceso de determinación de objetivos claros empieza con el establecimiento de las Políticas Públicas Nacionales, bajo la coordinación de CEPLAN. Luego éstas se ven reflejadas en los planes sectoriales de responsabilidad de los Ministerios, bajo la coordinación de la PCM, y de manera articulada con los Gobiernos Regionales y Locales. Las Políticas Públicas Nacionales se enmarcan en políticas de Estado, y responden a un programa de Gobierno y a la identificación de los problemas de la agenda pública, que deben priorizarse tomando en cuenta las necesidades o demandas ciudadanas.

Estas Políticas Públicas Nacionales son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano, debiéndose reflejar en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, en los Planes de Desarrollo Concertado Regionales y Locales, y en los Planes Estratégicos y Operativos de

todas y cada una de las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor a los ciudadanos y al desarrollo nacional.

- b. *Planeamiento de Desarrollo Concertado:*** Representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional o local. Está direccionado por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales y locales respecto al desarrollo territorial, pensando en el largo y mediano plazo.

Los gobiernos regionales y locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial. Los planes de desarrollo concertado deben retomar las prioridades de la población e identificar las potencialidades de desarrollo, articulando verticalmente los objetivos de desarrollo territorial entre los distintos niveles de Estado (nacional, regional y local) y horizontalmente los distintos planes estratégicos institucionales.

- c. *Planeamiento Estratégico Institucional:*** Este proceso se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan.

El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y

calidad existente entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada” de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad.

Luego de ese proceso, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad. La construcción colectiva y la consecuente internalización de la “visión” por los funcionarios y servidores de la entidad la convertirán en la idea unificadora de todos los esfuerzos.

Para estar en condiciones de definir los Objetivos Estratégicos, las entidades deben estudiar sus fortalezas y debilidades internas, así como analizar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Asimismo, en el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, deben asegurarse que sus objetivos institucionales estén alineados con las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales.

Así el Planeamiento Estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente.

- d. *Planeamiento Operativo Institucional:*** Anualmente, las entidades deben elaborar un “Plan Operativo”, que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo – proceso – producto que servirán

para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos (estos indicadores deben guardar relación con los indicadores incluidos para los programas presupuestales u otros indicadores de gestión, para evitar duplicidades). Estos “tableros” de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano.

Los procesos de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las Políticas Públicas Nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos.

Ahora bien, las políticas, planes y sus respectivos objetivos también deberán estar articulados con el presupuesto multianual con el que estima contar la entidad en el periodo de gestión abarcado por el Plan Estratégico Institucional (un periodo de gobierno), así como con los presupuestos de inversión y gastos corriente anual. Ello con el fin de alinear la gestión institucional de los recursos con el logro de los resultados que mayor satisfacción brinden al ciudadano.

2. **Presupuesto para resultados:** La Política de Modernización de la Gestión Pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General del Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos:
 - a. Mantener la disciplina fiscal;
 - b. Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y

c. Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia de las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

3. *Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional:* En el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse, de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

4. *Servicio civil meritocrático:* El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

Para ello el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión de capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

5. ***Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento***

- a. **Sistema de información:** El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

- b. **Seguimiento, monitoreo y evaluación:**

El seguimiento o monitoreo es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

La evaluación es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. La evaluación se divide en dos tipos: (i) la evaluación de gestión, que debe explicar el

proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; (ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos.

La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

c. Gestión del conocimiento: Las dimensiones del concepto de gestión del conocimiento son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizaciones,
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- La sinergia como dinámica del proceso desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y
- Los trabajadores del conocimiento. (pp.36-47)

Planeación Estratégica

Según (Goodstein, L. D.; Nolan, T. M.; William Pefeiffer, J.,, 1998), en su libro Planeación Estratégica Aplicada, señala que:

Definimos planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y

desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos:

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajusta a la función.

En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará en grupos de interés, su razón de ser. (pp.14-15).

Nivel de Eficiencia

Según (Bonney, J. C.; Armijo, M., 2005), en el Manual de indicadores de desempeño en el sector público, señala que:

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La

eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recurso de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc. y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuales son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que estime razonables de ser obtenidas. Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más bajo que los estándares aconsejados. (pp.36-37)

Tabla 1:
Ejemplos de Indicadores de Eficiencia

Indicador
Costo promedio de los beneficios entregados
Costo promedio de las acciones de recaudación
Número de fiscalizaciones/ Número de fiscalizadores.
Número de usuarios en archivos en relación a dotación efectiva de archivos
Costo total programa de becas /Total de beneficiarios
Cajas inspeccionadas/Jornadas persona

Fuente: Manual de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Bonnefoy, J. C.; Armijo, M., (2005). (p.37)

Nivel de Eficacia

Según (Bonney, J. C.; Armijo, M., 2005), en el manual de Indicadores de Desempeño en el Sector Público, señala que:

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

Aspectos a tener en cuenta para la evaluación de la eficacia en una organización

- La evaluación de la eficacia de cualquier organización no puede ser realizada si no están previamente definidos y cuantificados los objetivos, ya sea a través de un proceso de planificación estratégica, o de alguna metodología que permita la identificación de qué forma dicha organización espera alcanzar sus resultados. Para realizar la evaluación es fundamental poder analizar la forma y magnitud en los resultados obtenidos en términos de bienes y servicios, se ajustan a los efectos previstos.
- La medición de la eficacia lleva de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:
 - Productos que entrega el programa o el servicio
 - Usuarios a quienes se dirige (número, características)
 - Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.)

- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones, etc.)

Lo importante aquí es destacar que la “ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación”. (pp.32-33)

Tabla 2:
Ejemplos de Indicadores de Eficacia

Indicador
Número de empresarias incorporadas a Internet a través de Infocentros/Universe de Micro y Pequeños empresarios
Porcentaje de pre-escolares matriculados en programas de extensión horaria cuyas madres trabajan remuneradamente con respecto a pre-escolares matriculados en el programa de extensión horaria
Número de desempleados capacitados / Total de desempleados inscritos en Sistema de Reconversión Laboral
Porcentaje de proyectos ganados en fondos concursables externos
Porcentaje de egresados de programa de reinserción
Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados
Porcentaje de personal de minorías étnicas en la organización con respecto al porcentaje de minorías étnicas de la región
Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios
Porcentaje de alumnos que desertan del programa
Porcentaje de egresos exitosos de los alumnos del programa
Porcentaje de alumnos que se emplean después de finalizar los cursos de capacitación
Número de fiscalizaciones/ Universo total a fiscalizar
Porcentaje de cumplimiento de las normas por parte de los fiscalizados
Porcentaje de reincidencia de los infractores
Porcentaje Infracciones que termina en sanción efectiva
Tasa de egreso de enseñanza media de alumnos beneficiarios del programa Residencia Familiar Estudiantil
Porcentaje de delitos aclarados / delitos denunciados
Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas
Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados
Incremento total de puestos de trabajo abiertos con el servicio público de empleo

Fuente: Manual de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Bonnefoy, J. C.; Armijo, M., (2005). (p.34)

2.3 Definiciones Conceptuales

- **Activos Intangibles:** Estos activos no tienen sustancia física, no se verifican a simple vista, por ejemplo: derechos, marcas, concesiones, entre otros.
- **Activos Fijos Tangibles:** Es un bien físico, verificable; por ejemplo: terreno, computadora, vehículo, entre otros.
- **Ejecución Presupuestal:** Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gastos de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.
- **Empowerment:** Delegación de poder desde el superior hacia sus subordinados. Se trata de delegar autoridad, responsabilidad a los trabajadores, de forma que estos se sientan autónomos y

responsables de su trabajo, y en consecuencia de los resultados que producen. Esto favorece que las personas tengan una mayor satisfacción y motivación por el trabajo, a la vez que aumenta su responsabilidad y compromiso, mejoran su creatividad, comunicación y capacidad de adaptación al cambio, y por último incrementa también su entusiasmo y actitud positiva a la hora de desarrollar sus funciones.

- **Gestión Presupuestaria:** Capacidad de las entidades públicas para lograr sus objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.
- **Presupuesto Institucional de Apertura (PIA):** Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de la Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.
- **Presupuesto Institucional de Modificado (PIM):** Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

2.4 Sistema de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General:

HG: El Desarrollo del Capital Humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017

Ha: El Desarrollo del Capital Humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017

Ho: El Desarrollo del Capital Humano no influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017

2.4.2 Hipótesis Específicas:

He1: El nivel de capacitación y especialización influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017

He2: El nivel de desempeño humano incluye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017

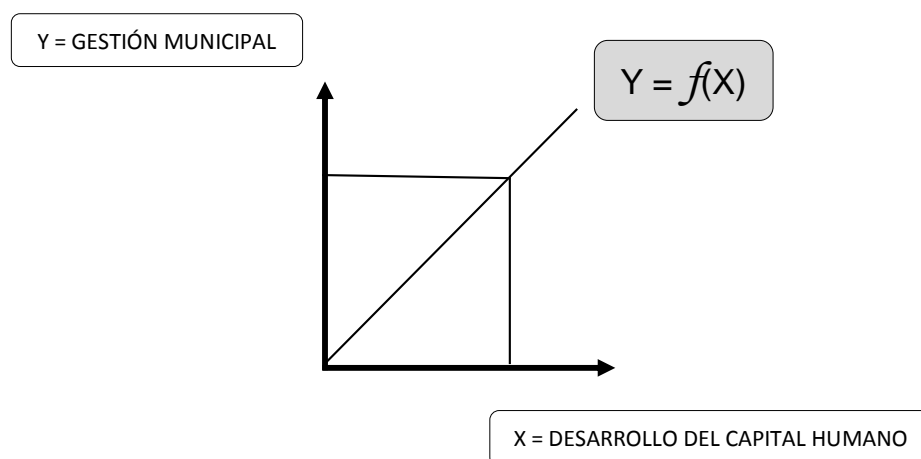
He3: El nivel de motivación y compromiso influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el periodo 2016 - 2017

2.4.3 Sistema de Variables

Variable Independiente (X): Desarrollo del Capital Humano

Variable Dependiente (Y): Gestión Municipal

Su esquema es el siguiente:



2.5 Operacionalización de Variables (Dimensiones e Indicadores)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable Independiente: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	Nivel de capacitación y especialización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación por ocupación o área específica • Capacitación institucional o por cuenta propia • Especialización por ocupación o área específica 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo a sus intereses y a las tareas en el puesto en que trabaja? • ¿Considera que la Municipalidad debería brindarle más oportunidades para capacitarse? • ¿Se ha especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años?
	Nivel de desempeño humano	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Esmero y orden en el trabajo ejecutado • Responsabilidad, dedicación y cumplimiento de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para cumplir con las tareas y funciones propias a su área? • ¿Cree ud. que aún le faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal? • ¿Considera a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal? • ¿Es constante en cualquier tarea que emprende para mejorar la Gestión Municipal?
	Nivel de motivación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad (empowerment) • Recompensa y reconocimiento laboral • Compromiso y satisfacción hacia las tareas • Comunicación y cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera ud. que su trabajo en el área asignada le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus capacidades como persona y como profesional? • ¿Se siente comprometido con las labores que realiza a favor de la institución? • ¿Ha recibido ud. algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años? • ¿A pesar de que no obtiene reconocimientos, considera que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal? • ¿Considera ud. que existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan?

<p>Variable Dependiente:</p> <p>GESTIÓN MUNICIPAL</p>	<p>Planeación Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los planes institucionales de gestión • Cumplimiento y seguimiento de los planes institucionales de gestión • Evaluación de los planes institucionales de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce los lineamientos y objetivos establecidos en los siguientes instrumentos de gestión municipal? • ¿Conoce la misión, visión, objetivos y las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Institucional? • ¿Realiza un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos? • ¿Se realiza una evaluación y seguimiento periódico de los planes, a fin de establecer planes de mejora?
	<p>Nivel de Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de tareas y funciones • Grado de cumplimiento de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se analiza y evalúa las tareas y funciones asignadas para mejorar la eficiencia en la gestión municipal? • ¿Se analiza y evalúa la ejecución de las metas presupuestarias para mejorar la eficiencia en la gestión municipal? • ¿Considera ud. que se está cumpliendo con la ejecución de gastos de manera eficiente en los dos últimos años? • ¿Conoce ud. los proyectos de inversión que están ejecutando la Municipalidad a favor del distrito en estos dos últimos años?
	<p>Nivel de Eficacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de objetivos planteados • Grado de cumplimiento de metas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han analizado el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en cada Plan de la Municipalidad? • ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Operativo Institucional en el último año? • ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en el último año? • ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Pillco Marca en el último año?

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Según (Sanchez Carlessi & Reyes Meza, 2015), en su publicación Metodología y Diseños en la Investigación Científica, señalan:

La **investigación aplicada**, llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven.

Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal. (p.12)

3.1.1 Enfoque

Según, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en su publicación Metodología de la Investigación, señalan:

El **enfoque cuantitativo**, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brinca o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.4)

3.1.2 Alcance o Nivel

Al respecto, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en su publicación Metodología de la Investigación, señalan:

Los **estudios descriptivos**, buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.80)

Los **estudios correlacionales** (...), tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas, y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en la hipótesis sometida a prueba. (pp.81-82)

Por lo tanto, el alcance o nivel de la investigación es de **estudio descriptivo - correlacional**, ya que se describen las características, conceptos y propiedades del Desarrollo del Capital Humano y la Gestión Municipal del distrito de Pillco Marca; sometiéndose a prueba la hipótesis planteada con el objetivo de determinar el nivel de influencia entre ambas variables.

3.1.3 Diseño

Con respecto al diseño de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en su publicación Metodología de la Investigación, señalan:

Diseños No Experimentales (...), podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde **no** hacemos

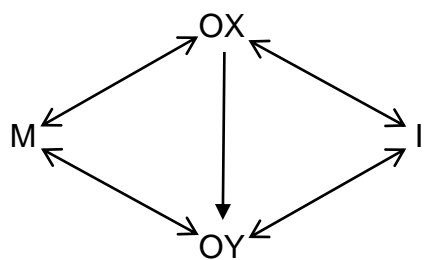
variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la **investigación no experimental** es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.149).

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en **transeccionales y longitudinales** (...).

Los diseños de **investigación transeccional** o **transversal** recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales (...).

Diseños Transeccionales Correlacionales – Causales: Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa – efecto (causales). (pp.151, 154)



X: Desarrollo del Capital Humano
Y: Gestión Municipal
M: Muestra
O: Observación de las variables
I: Influye

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en su publicación Metodología de la Investigación, señalan:

Población o universo: Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

La delimitación de las características de la población no solo depende de los objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (p.174)

En la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por 195 (ciento noventicinco) trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, distribuidos de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) del año 2014 y al Cuadro Resumen de Contratos Administrativo de Servicios (CAS) al mes de setiembre del 2017; de acuerdo al siguiente detalle:

$N_1 = 117$ (ciento diecisiete) funcionarios y trabajadores que se encuentran en la condición de plazas ocupadas según el CAP 2014, distribuidos en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 01
CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL – CAP**

ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS	CLASIFICACIÓN						TOTAL
	FP	EC	SP- DS	SP- EJ	SP- ES	SP- AP	
ORGANO DE APOYO INSTITUCIONAL							
Oficina de Secretaria General		1				1	2
Sub Gerencia de Imagen Institucional			1		1		2
Sub Gerencia de Orientación y Tramite Documentario			1			1	2
Sub Gerencia de Archivo Municipal			1			1	2
ORGANO DE DIRECCIÓN							
Gerencia municipal	1					1	2
ÓRGANO DE ASESORAMIENTO							
Gerencia de Asesoría Jurídica		1				1	2
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto		1			1		2
Oficina de Programación de Inversiones			1				1
ORGANO DE APOYO ADMINISTRATIVO							
Gerencia de Administración		1				1	2
Sub Gerencia de Recursos Humanos			1			1	2
Sub Gerencia de Tesorería			1			2	3
Sub Gerencia de Contabilidad			1			1	2
Sub Gerencia de Logística			1		1	1	3

ÓRGANO DE LÍNEA							
Gerencia de Administración Tributaria		1				2	3
Sub Gerencia de Recaudación Tributaria			1			1	2
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria			1			1	2
Sub Gerencia de Ejecución Coactiva			1	1			2
Gerencia de Desarrollo Social y Económico		1				1	2
Sub Gerencia de Desarrollo Social y Bienestar			1			5	6
Sub Gerencia de Registro Civil			1			1	2
Sub Gerencia de Desarrollo Económico			1			5	6
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana e Institucional			1			23	24
Sub Gerencia de DEMUNA			1			1	2
Gerencia De Medio Ambiente		1				1	2
Sub Gerencia de Limpieza Pública			1			13	14
Sub Gerencia de Parques y Jardines			1			8	9
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial		1				1	2
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos			1		1		2
Sub Gerencia de Obras y Liquidaciones			1		1	1	3
Sub Gerencia de Desarrollo Urbano, Rural y Catastro			1		1	3	5
Sub Gerencia de Defensa Civil			1			1	2
TOTALES:	1	8	22	1	6	79	117
TOTAL PLAZAS OCUPADAS	117						

Fuente: Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2014
Elaboración: Propia.

$N_2 = 78$ (setenta y ocho) trabajadores bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS Administrativo, Serenazgo, Parques y Jardines, Limpieza Pública) al mes de setiembre del 2017 de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, distribuidos en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 02
RESUMEN CONTRATO ADMINISTRATIVO DE
SERVICIOS**

DETALLE	N°
CAS ADMINISTRATIVO	35
CAS SERENAZGO	24
CAS PARQUES Y JARDINES	7
CAS LIMPIEZA PÚBLICA	12
TOTAL	78

Fuente: Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2017
Elaboración: Propia.

$$N = N_1 + N_2$$

$$N = 117 + 78$$

$$N = 195$$

3.2.2 Muestra

Con respecto a la Muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en su publicación Metodología de la Investigación, señalan:

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. (pp.175-176)

En las **muestras no probabilísticas**, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p.176)

En la presente investigación se consideró la Muestra No Probabilística, por lo tanto, está conformada por 152 (ciento cincuenta y dos) distribuidos entre funcionarios y trabajadores según el CAP 2014, y el personal del CAS Administrativo que por las características y el perfil al puesto y/o cargo, laboran y cumplen funciones en las áreas administrativas y de los documentos de gestión de la institución; las mismas que estuvieron distribuidas de la siguiente manera:

$n_1 = 117$ funcionarios y trabajadores que se encuentran en la condición de plazas ocupadas según el CAP 2014, y todos tienen la posibilidad de ser escogidos, y están distribuidos en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 03
CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL – CAP

ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS	CLASIFICACIÓN						TOTAL
	FP	EC	SP- DS	SP- EJ	SP- ES	SP- AP	
ORGANO DE APOYO INSTITUCIONAL							
Oficina de Secretaria General		1				1	2
Sub Gerencia de Imagen Institucional			1		1		2
Sub Gerencia de Orientación y Tramite Documentario			1			1	2
Sub Gerencia de Archivo Municipal			1			1	2
ORGANO DE DIRECCIÓN							
Gerencia municipal	1					1	2
ÓRGANO DE ASESORAMIENTO							
Gerencia de Asesoría Jurídica		1				1	2
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto		1			1		2
Oficina de Programación de Inversiones			1				1
ORGANO DE APOYO ADMINISTRATIVO							
Gerencia de Administración		1				1	2
Sub Gerencia de Recursos Humanos			1			1	2
Sub Gerencia de Tesorería			1			2	3
Sub Gerencia de Contabilidad			1			1	2
Sub Gerencia de Logística			1		1	1	3
ÓRGANO DE LÍNEA							
Gerencia de Administración Tributaria		1				2	3
Sub Gerencia de Recaudación Tributaria			1			1	2
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria			1			1	2
Sub Gerencia de Ejecución Coactiva			1	1			2
Gerencia de Desarrollo Social y Económico		1				1	2
Sub Gerencia de Desarrollo Social y Bienestar			1			5	6
Sub Gerencia de Registro Civil			1			1	2
Sub Gerencia de Desarrollo Económico			1			5	6
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana e Institucional			1			23	24
Sub Gerencia de DEMUNA			1			1	2
Gerencia De Medio Ambiente		1				1	2
Sub Gerencia de Limpieza Pública			1			13	14
Sub Gerencia de Parques y Jardines			1			8	9
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial		1				1	2
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos			1		1		2
Sub Gerencia de Obras y Liquidaciones			1		1	1	3
Sub Gerencia de Desarrollo Urbano, Rural y Catastro			1		1	3	5
Sub Gerencia de Defensa Civil			1			1	2
TOTALES:	1	8	22	1	6	79	117
TOTAL PLAZAS OCUPADAS	117						

Fuente: Municipalidad Distrital de Pillco Marca 2014

Elaboración: Propia.

$n_2 = 35$ trabajadores del CAS Administrativo, que por las características y el perfil al puesto y/o cargo, laboran y cumplen funciones en las áreas administrativas de la Municipalidad, y están distribuidos en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 04
RESUMEN CAS ADMINISTRATIVO**

N°	CARGO	UBICACIÓN
1	Especialista en Edición de Audio y Video	Sub Gerencia de Imagen Institucional
2	Especialista en Diseño Gráfico y Diagramación	Sub Gerencia de Imagen Institucional
3	Asistente Administrativo I	Gerencia de Administración Tributaria
4	Promotor Social de OMAPED	Sub gerencia de Desarrollo Social y Bienestar
5	Técnico Administrativo I	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Catastro
6	Secretaria I	Gerencia de Desarrollo Social y Económico
7	Técnico Administrativo I - Cajero	Sub Gerencia de Tesorería
8	Técnico Administrativo I	Gerencia de Secretaria General
9	Técnico Administrativo I Fiscalizador	Sub Gerencia de Recaudación Tributaria
10	Especialista en Saneamiento Básico	Sub Gerencia en Obras y Liquidaciones
11	Especialista en Estadística e Informática	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
12	Promotor Lúdico	Sub Gerencia de DEMUNA
13	Operador de Cargador Frontal	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial
14	Auxiliar Administrativo I Fiscalizador	Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria
15	Secretaria I	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Catastro
16	Técnico Administrativo I Fiscalizador	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Catastro
17	Asistente Administrativo I	Sub Gerencia de Logística
18	CIAM	Sub Gerencia de Desarrollo Social y Bienestar
19	Técnico Administrativo I Fiscalizador	Sub Gerencia de Orientación y Tramite Documentario
20	Especialista en Salud	Sub Gerencia de Desarrollo Social y Bienestar
21	Topógrafo	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Catastro
22	Auxiliar Coactivo	Sub Gerencia de Ejecución Coactiva
23	Asistente Jurídico I	Gerencia de Asesoría Jurídica
24	Notificador	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial
25	Auxiliar Administrativo I	Sub Gerencia de Recursos Humanos
26	Especialista en Gestión Ambiental	Gerencia de Medio Ambiente
27	Secretaria I	Gerencia Municipal
28	Responsable de la Unidad Formuladora	Sub Gerencia de Estudios y Proyectos
29	Técnico Administrativo I	Sub Gerencia de Logística
30	Técnico Administrativo I - Fiscalizador	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Catastro
31	Asistente Jurídico II	Gerencia Municipal
32	Especialista en Habilitaciones Urbanas – Evaluador	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano Rural y Catastro
33	Asistente Administrativo I	Sub Gerencia de Recaudación Tributaria
34	Chofer I	Alcaldía
35	Técnico en Ingeniería	Sub Gerencia de Obras y Liquidaciones

Fuente: Municipalidad Distrital de Pillco Marca

Elaboración: Propia.

$$n = n_1 + n_2$$

$$n = 117 + 35$$

$$n = 152$$

3.3 Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos

3.3.1 Técnicas

- a) **La Encuesta:** Por medio de esta técnica se realizó la encuesta a través de preguntas por escrito a los funcionarios, trabajadores y personal del CAS sobre el Desarrollo del Capital Humano y su influencia en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017.
- b) **La Entrevista:** Por medio de esta técnica se realizó la entrevista a través de preguntas y respuestas al Gerente Municipal sobre el Desarrollo del Capital Humano y su influencia en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017.

3.3.2 Instrumentos

- a) **El Cuestionario:** A través de formatos estructurados con preguntas cerradas y de escala se aplicó un cuestionario a las muestras objeto de estudio (primer y segundo sub grupo respectivamente) sobre el Desarrollo Humano y su influencia en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017.
- b) **La Guía de Entrevista:** A través de una conversación se realizó una entrevista al Gerente Municipal, usando un formato estructurado con preguntas abiertas sobre el Desarrollo Humano y su influencia en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017.

3.4 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

3.4.1 Interpretación de Datos y Resultados

Culminada la recolección de datos, se precedió al respectivo procesamiento de datos a través de la tabulación e interpretación usando la Estadística Descriptiva (cuadros estadísticos y gráficos) y la Estadística Inferencial (prueba de hipótesis) a través del software estadístico SPSS.

3.4.2 Análisis de Datos y Prueba de Hipótesis

Se usó el análisis lógico como el estadístico para comprobar la hipótesis planteada: El Desarrollo del Capital Humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017; y, se planteó las conclusiones y recomendaciones, teniendo presente siempre la confiabilidad y veracidad de los datos obtenidos y procesados con anterioridad.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados en concordancia con las variables y objetivos

Resultados de la aplicación del Cuestionario:

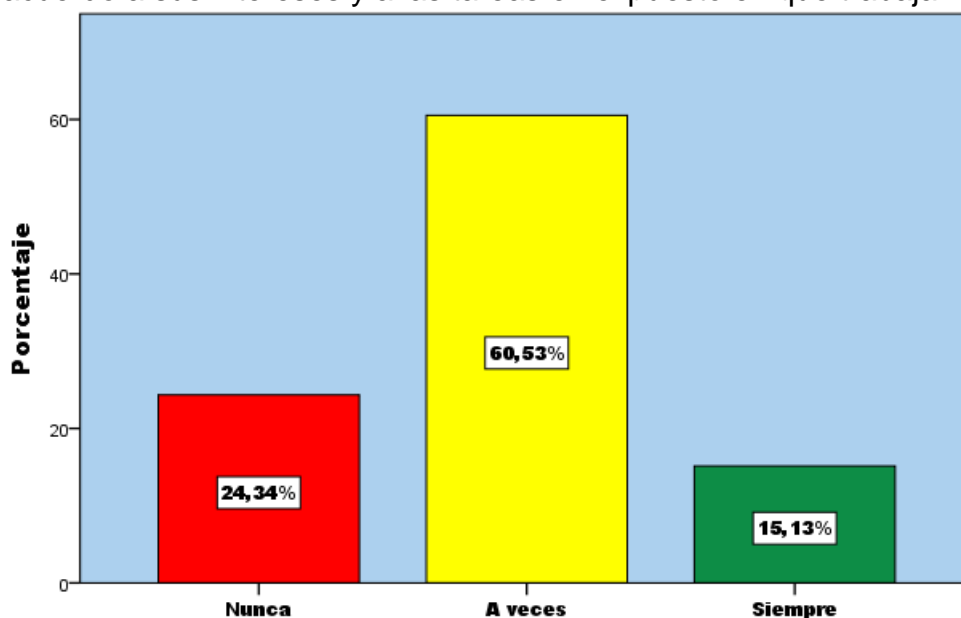
TABLA N° 01: ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo a sus intereses y a las tareas en el puesto en que trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	37	24,3	24,3
	A veces	92	60,5	84,9
	Siempre	23	15,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 01: ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo a sus intereses y a las tareas en el puesto en que trabaja?



Fuente: Tabla N°01

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 60.53% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que los cursos de capacitación que recibieron a veces influyen en el nivel de capacitación y especialización, mientras que el 15.13% manifestaron que siempre influyen.

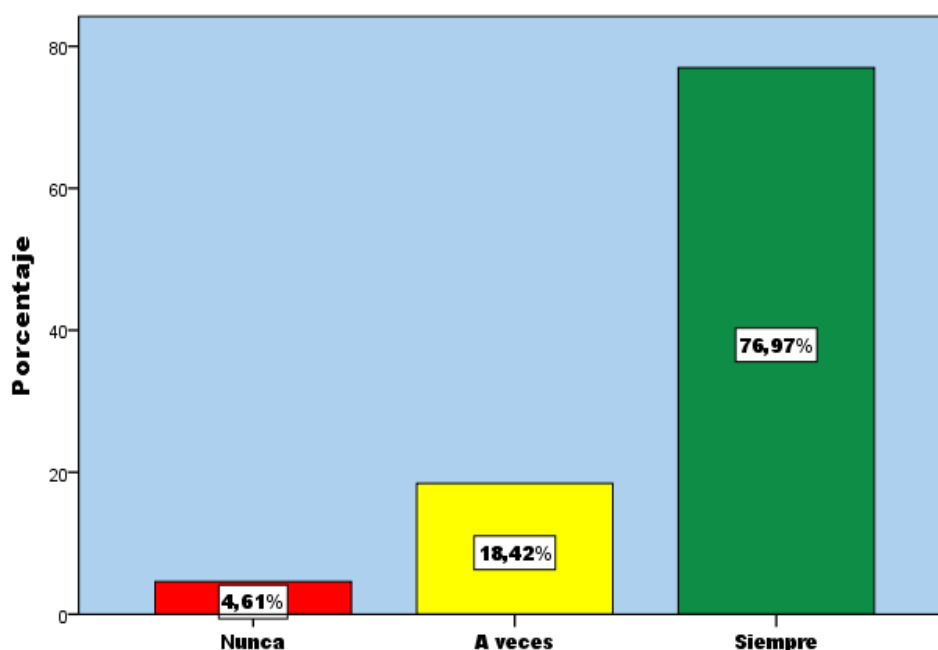
TABLA N° 02: ¿Considera que la Municipalidad debería brindarle más oportunidades para capacitarse?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	4,6	4,6
	A veces	28	18,4	23,0
	Siempre	117	77,0	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 02: ¿Considera que la Municipalidad debería brindarle más oportunidades para capacitarse?



Fuente: Tabla N°02

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 76.97% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que siempre la Municipalidad debería brindarle más oportunidades para capacitarse, mientras que el 4.61% manifestaron que nunca.

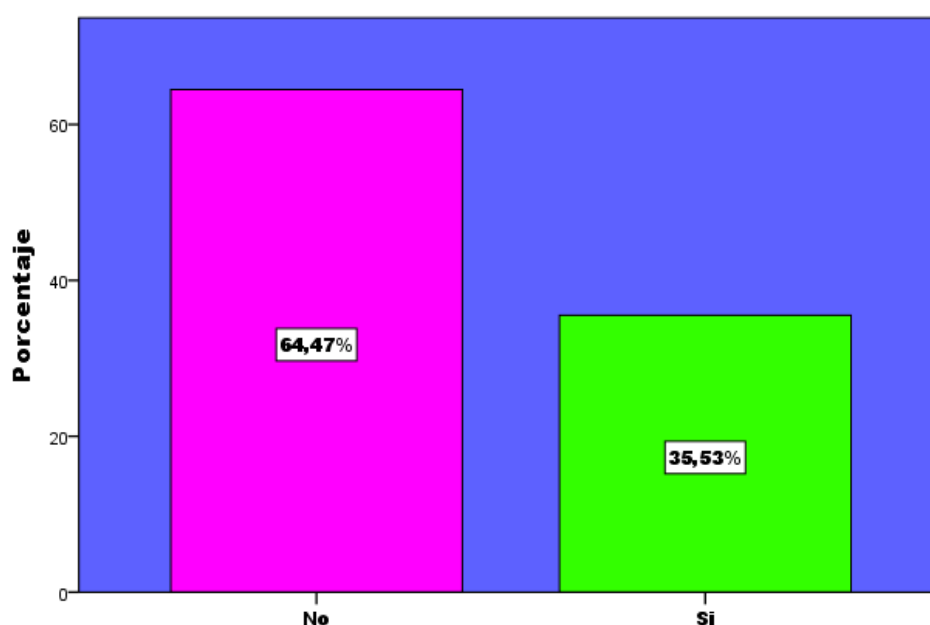
TABLA N° 03: ¿Se ha especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	98	64,5	64,5	64,5
Si	54	35,5	35,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 03: ¿Se ha especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años?



Fuente: Tabla N°03

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 64.47% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que no se han especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años, mientras que el 35.53% manifestaron que sí.

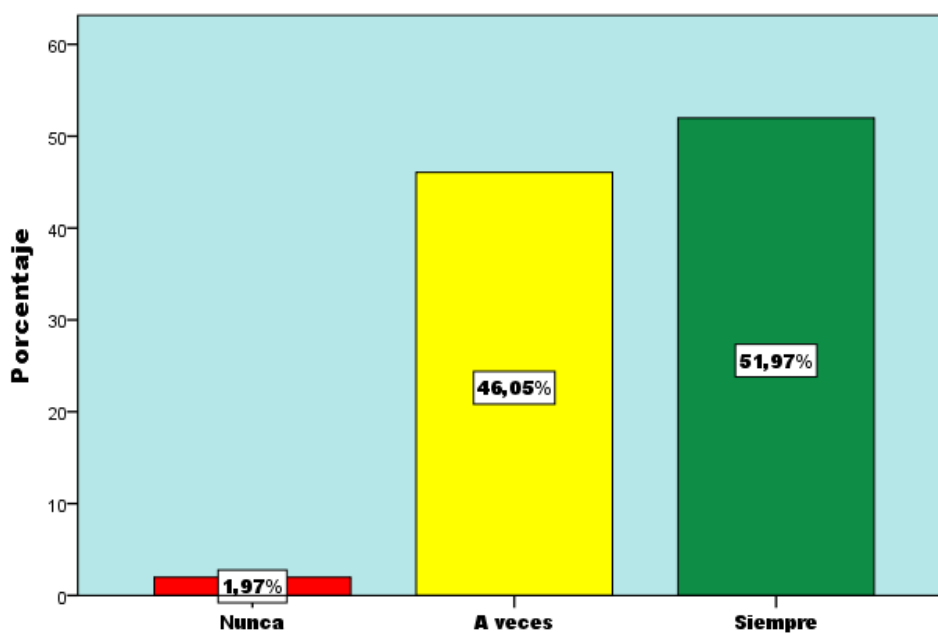
TABLA N° 04: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para cumplir con las tareas y funciones propias a su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	2,0	2,0
	A veces	70	46,1	48,0
	Siempre	79	52,0	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 04: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para cumplir con las tareas y funciones propias a su área?



Fuente: Tabla N°04

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

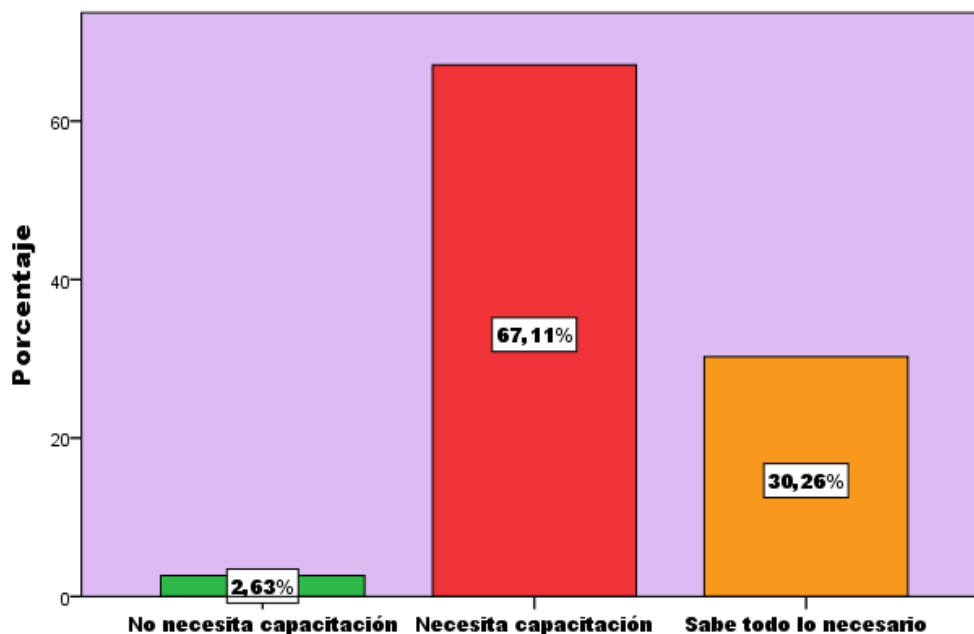
Según la encuesta realizada. El 51.97% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca consideraron que siempre tienen los conocimientos necesarios y suficientes para cumplir con las tareas y funciones propias de su área, mientras que el 1.97% manifestaron que nunca.

TABLA N° 05: ¿Cree ud. que aún le faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No necesita capacitación	4	2,6	2,6	2,6
Necesita capacitación	102	67,1	67,1	69,7
Sabe todo lo necesario	46	30,3	30,3	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta, 2018
Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 05: ¿Cree ud. que aún le faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal?



Fuente: Tabla N°05
Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 67.11% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que necesitan capacitación para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal, mientras que el 2.63% manifestaron que no necesitan capacitación.

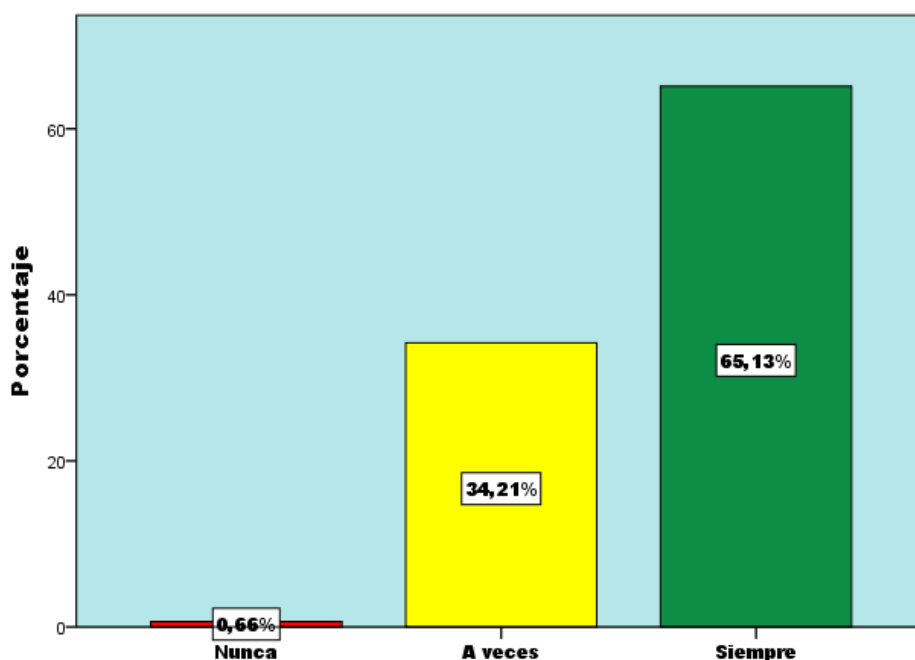
TABLA N° 06: ¿Considera a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,7	,7	,7
A veces	52	34,2	34,2	34,9
Siempre	99	65,1	65,1	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 06: ¿Considera a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal?



Fuente: Tabla N°06

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 65.13% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que siempre consideran a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal, mientras que el 0.66% manifestaron que nunca.

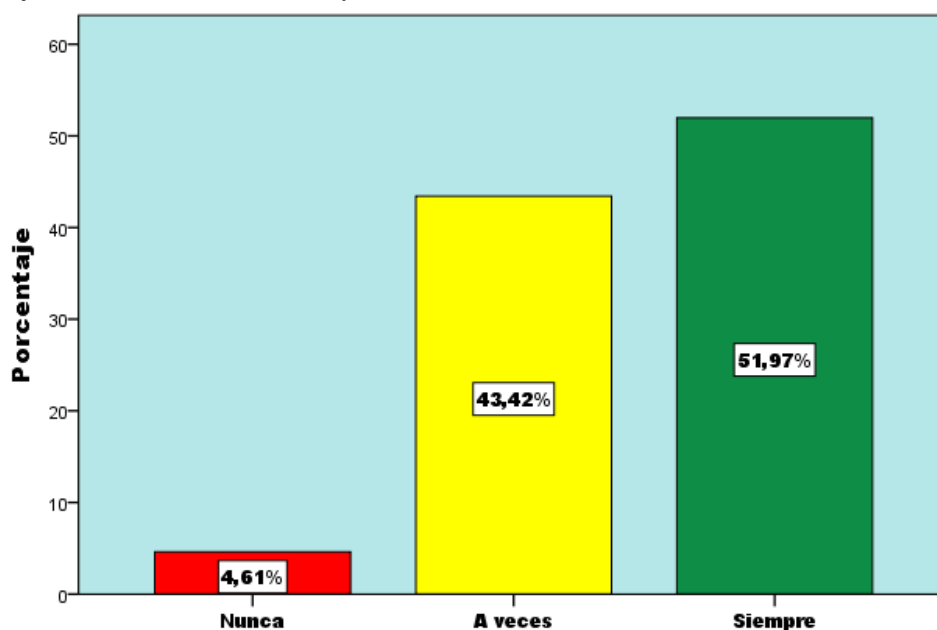
TABLA N° 07: ¿Es constante en cualquier tarea que emprende para mejorar la Gestión Municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	4,6	4,6
	A veces	66	43,4	48,0
	Siempre	79	52,0	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 07: ¿Es constante en cualquier tarea que emprende para mejorar la Gestión Municipal?



Fuente: Tabla N°07

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 51.97% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que siempre es constante en cualquier tarea que emprende para mejorar la Gestión Municipal, mientras que el 4.61% manifestaron que nunca.

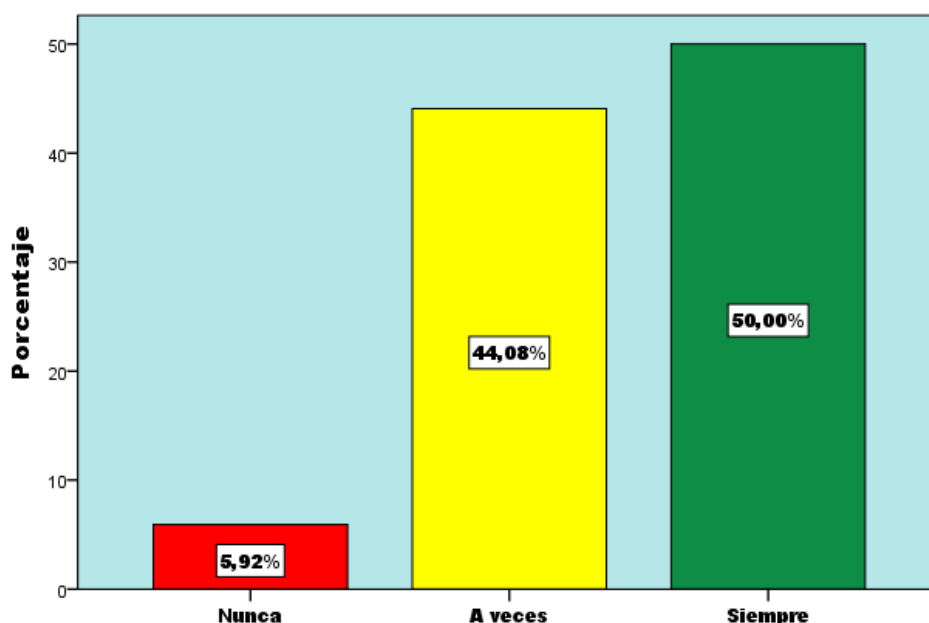
TABLA N° 08: ¿Considera ud. que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus capacidades como persona y como profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	5,9	5,9
	A veces	67	44,1	50,0
	Siempre	76	50,0	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 08: ¿Considera ud, que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus capacidades como persona y como profesional?



Fuente: Tabla N°08

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

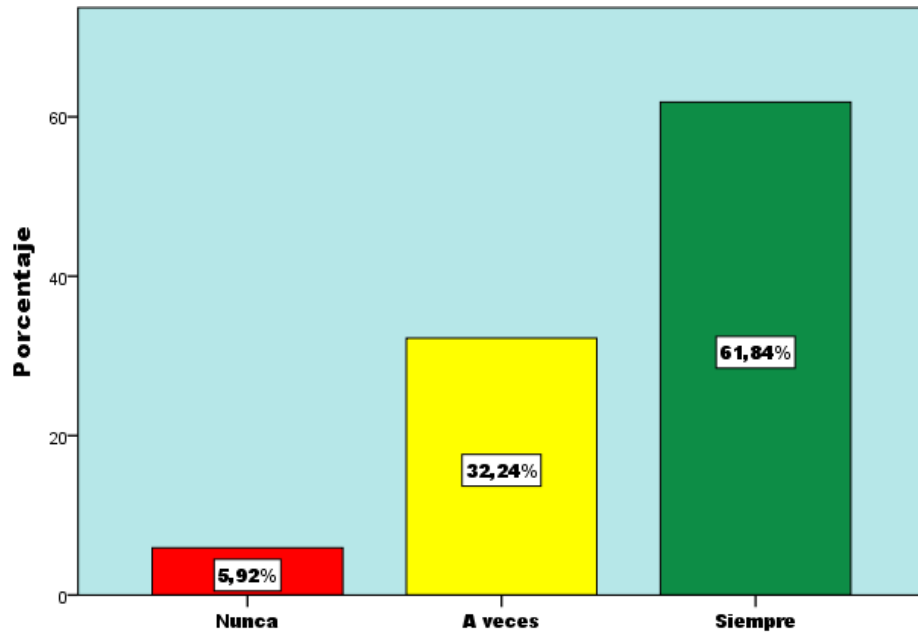
Según la encuesta realizada. El 50.00% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que su trabajo en el área siempre le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus capacidades como persona y como profesional, mientras que el 5.92% manifestaron que nunca.

TABLA N° 09: ¿Se siente comprometido con las labores que realiza a favor de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	5,9	5,9
	A veces	49	32,2	38,2
	Siempre	94	61,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018
Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 09: ¿Se siente comprometido con las labores que realiza a favor de la institución?



Fuente: Tabla N°09
Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 61.84% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que siempre se sienten comprometidos con las labores que realiza a favor de la institución, mientras que el 5.92% manifestaron que nunca.

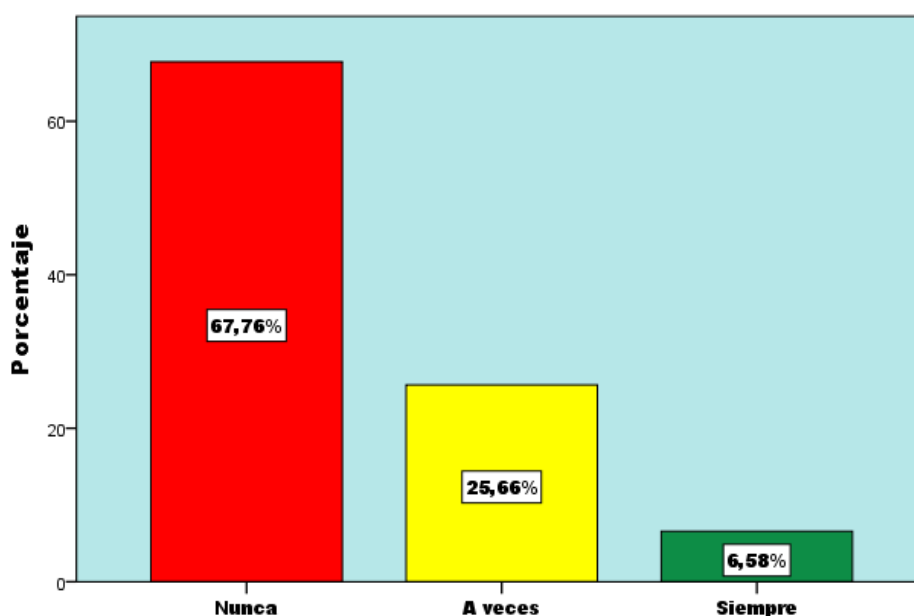
TABLA N° 10: ¿Ha recibido ud. algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	103	67,8	67,8
	A veces	39	25,7	93,4
	Siempre	10	6,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 10: ¿Ha recibido ud. algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años?



Fuente: Tabla N°10

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 67.76% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que nunca han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años, mientras que el 6.58% manifestaron que siempre.

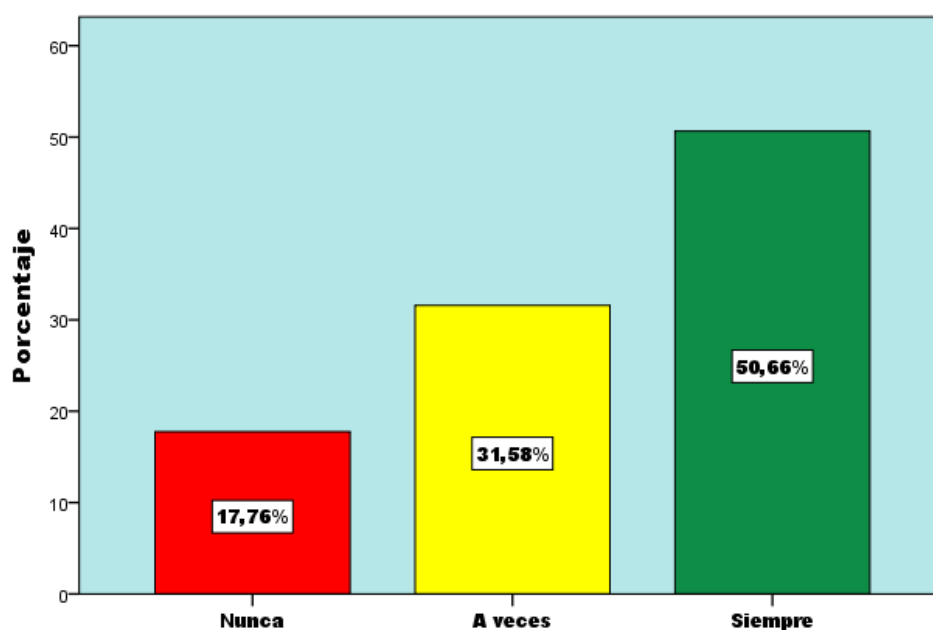
TABLA N° 11: ¿A pesar de que no obtiene reconocimientos, considera que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	27	17,8	17,8
	A veces	48	31,6	49,3
	Siempre	77	50,7	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 11: ¿A pesar de que no obtiene reconocimientos, considera que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal?



Fuente: Tabla N°11

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 50.66% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a pesar de que no obtienen reconocimientos, siempre consideran que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal, mientras que el 17.76% manifestaron que nunca.

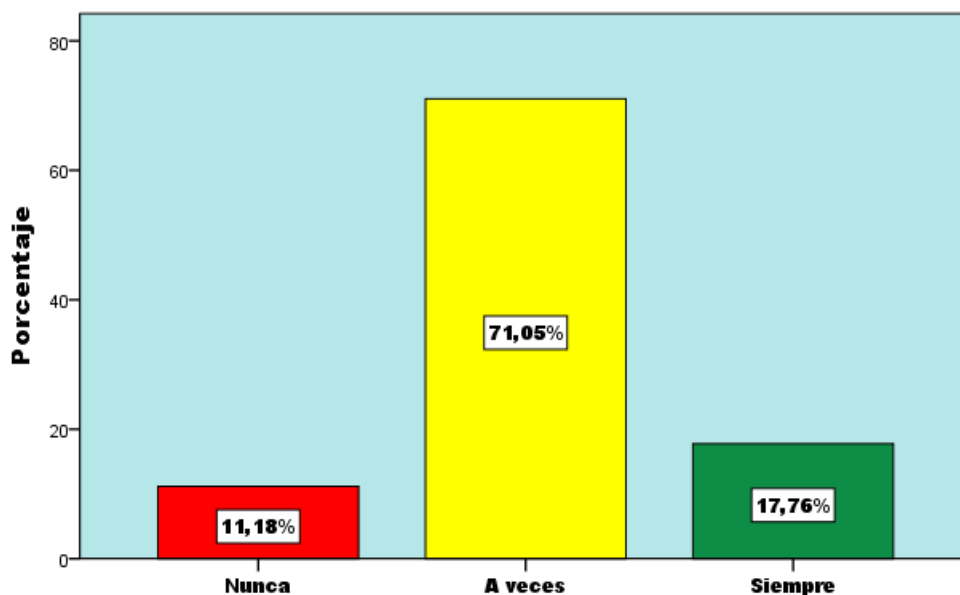
TABLA N° 12: ¿Considera ud. que existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	17	11,2	11,2
	A veces	108	71,1	82,2
	Siempre	27	17,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 12: ¿Considera ud. que existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan?



Fuente: Tabla N°12

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

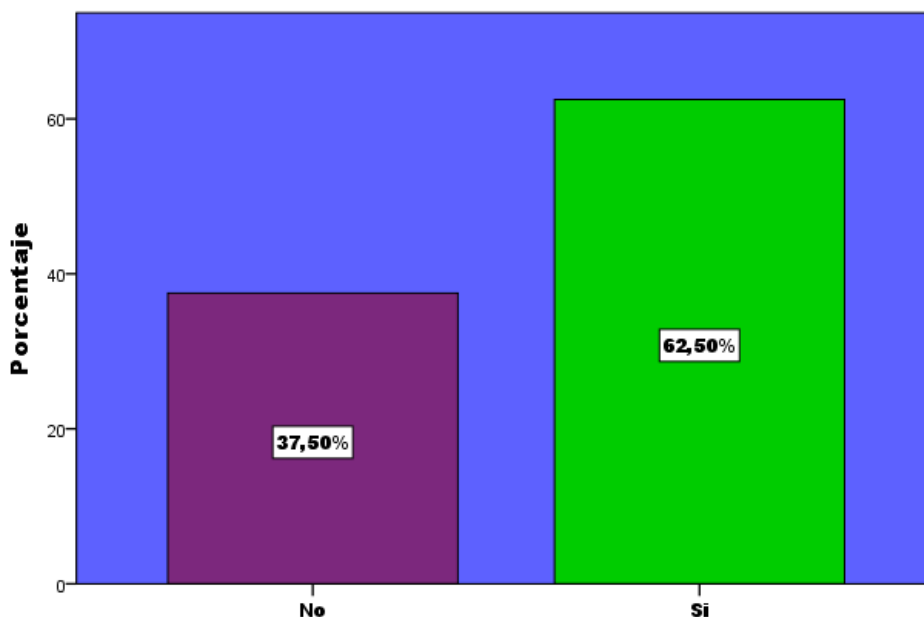
Según la encuesta realizada. El 71.05% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan, mientras que el 11.18% manifestaron que nunca.

TABLA N° 13: ¿Conoce los lineamientos y objetivos establecidos en los instrumentos de Gestión Municipal tales como Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Concertado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	57	37,5	37,5	37,5
Válidos Si	95	62,5	62,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta, 2018
Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 13: ¿Conoce los lineamientos y objetivos establecidos en los siguientes instrumentos de Gestión Municipal?



Fuente: Tabla N°13
Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 62.50% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que si conocen los lineamientos y objetivos establecidos en los instrumentos de Gestión Municipal tales como Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Concertado, mientras que el 37.50% manifestaron que no.

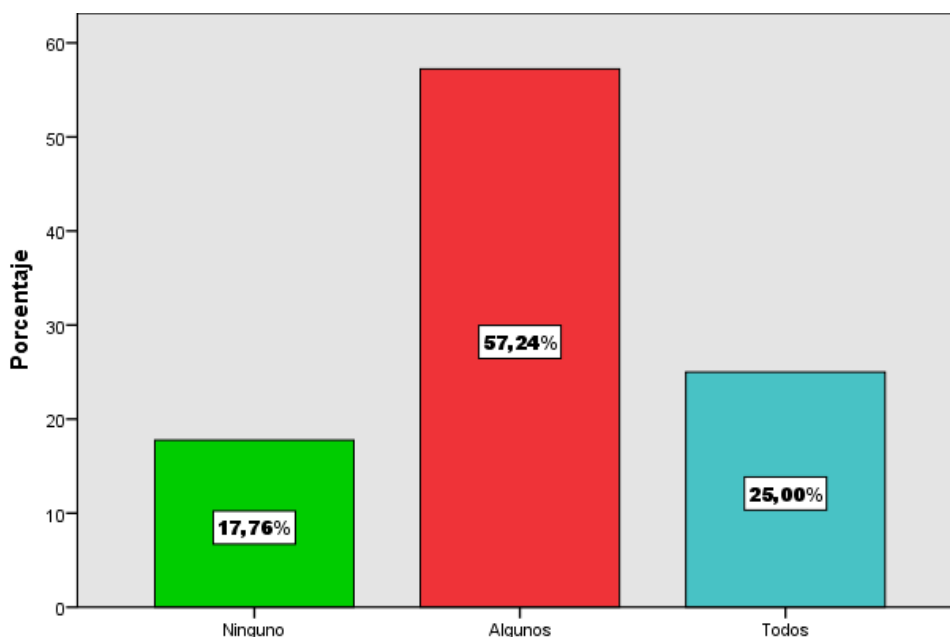
TABLA N° 14: ¿Conoce la misión, visión, objetivos y las prioridades establecidas en el Plan estratégico Institucional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	27	17,8	17,8
	Algunos	87	57,2	75,0
	Todos	38	25,0	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 14: ¿Conoce la misión, visión, objetivos y las prioridades establecidas en el Plan estratégico Institucional?



Fuente: Tabla N°14

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 57.24% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que sólo conocen algunos contenidos del Plan Estratégico Institucional, mientras que el 17.76% manifestaron que ninguno.

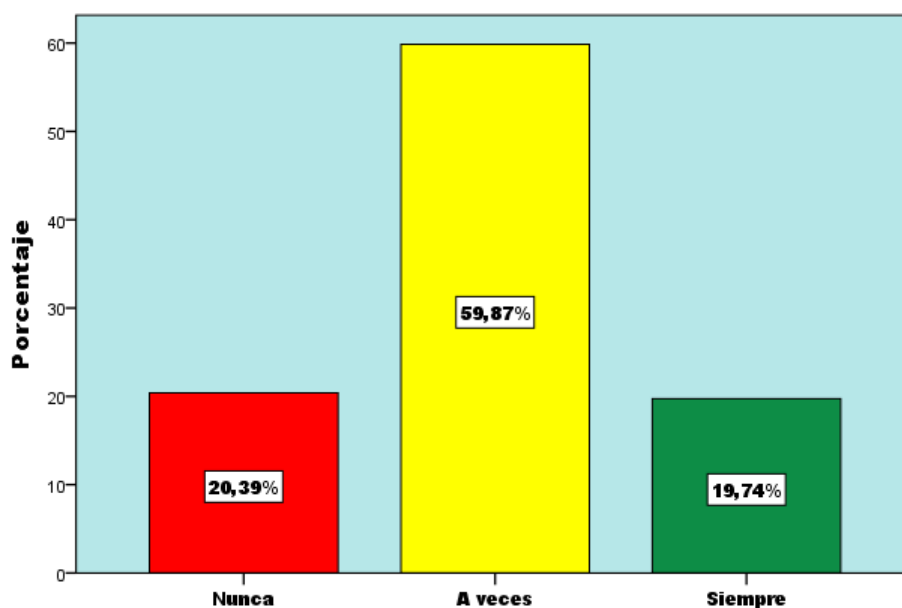
TABLA N° 15: ¿Realiza un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	31	20,4	20,4
	A veces	91	59,9	80,3
	Siempre	30	19,7	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 15: ¿Realiza un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución?



Fuente: Tabla N°15

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 59.87% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces realizan un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución, mientras que el 20.39% manifestaron que nunca.

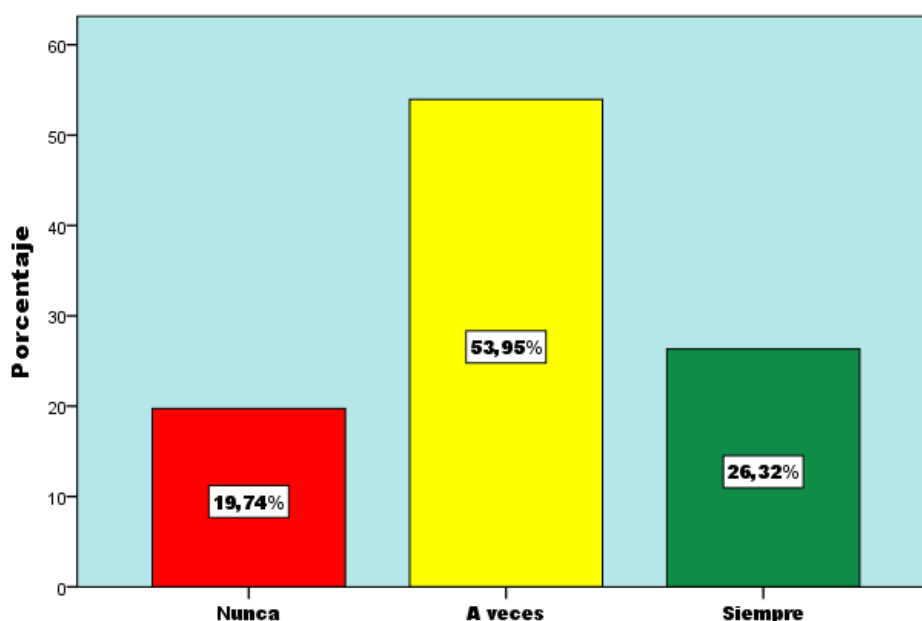
TABLA N° 16: ¿Se realiza una evaluación y seguimiento periódico de los planes, a fin de establecer planes de mejora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	30	19,7	19,7
	A veces	82	53,9	73,7
	Siempre	40	26,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 16: ¿Se realiza una evaluación y seguimiento periódico de los planes, a fin de establecer planes de mejora para la institución?



Fuente: Tabla N°16

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

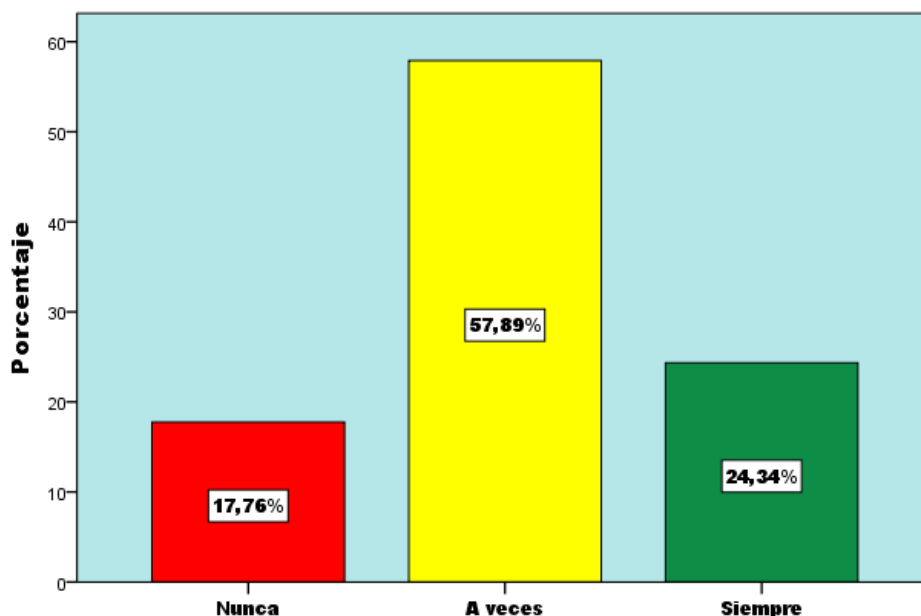
Según la encuesta realizada. El 53.95% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces se realiza una evaluación y seguimiento periódico de los planes, a fin de establecer planes de mejora para la institución, mientras que el 19.74% manifestaron que nunca.

TABLA N° 17: ¿Se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas para mejorar la eficiencia en la gestión Municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	27	17,8	17,8
	A veces	88	57,9	75,7
	Siempre	37	24,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018
Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 17: ¿Se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas para mejorar la eficiencia en la gestión Municipal?



Fuente: Tabla N°17
Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 57.89% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas para mejorar la eficiencia en la gestión Municipal, mientras que el 17.76% manifestaron que nunca.

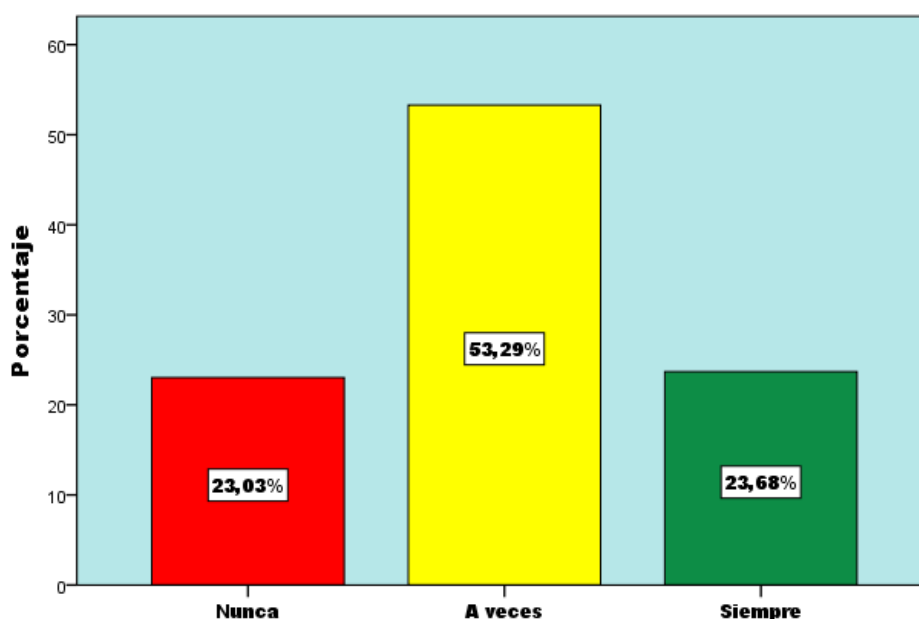
TABLA N° 18: ¿Se analiza y evalúa la ejecución de las metas presupuestarias para mejorar la eficiencia en la Gestión Municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	23,0	23,0
	A veces	81	53,3	76,3
	Siempre	36	23,7	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 18: ¿Se analiza y evalúa la ejecución de las metas presupuestarias para mejorar la eficiencia en la Gestión Municipal?



Fuente: Tabla N°18

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 53.29% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces se analiza y evalúa la ejecución de las metas presupuestarias para mejorar la eficiencia en la Gestión Municipal, mientras que el 23.03% manifestaron que nunca.

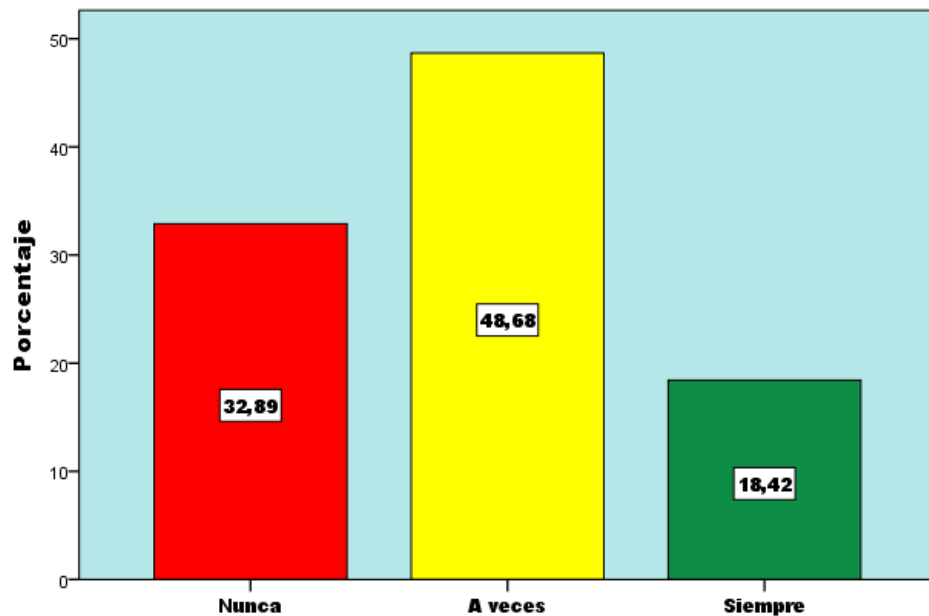
TABLA N° 19: ¿Considera ud. que se está cumpliendo con la ejecución de gastos de manera eficiente en los dos últimos dos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	50	32,9	32,9
	A veces	74	48,7	81,6
	Siempre	28	18,4	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 19: ¿Considera ud. que se está cumpliendo con la ejecución de gastos de manera eficiente en los dos últimos dos años?



Fuente: Tabla N°18

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 48.68% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces se está cumpliendo con la ejecución de gastos de manera eficiente en los dos últimos dos años, mientras que el 18.42% manifestaron que siempre.

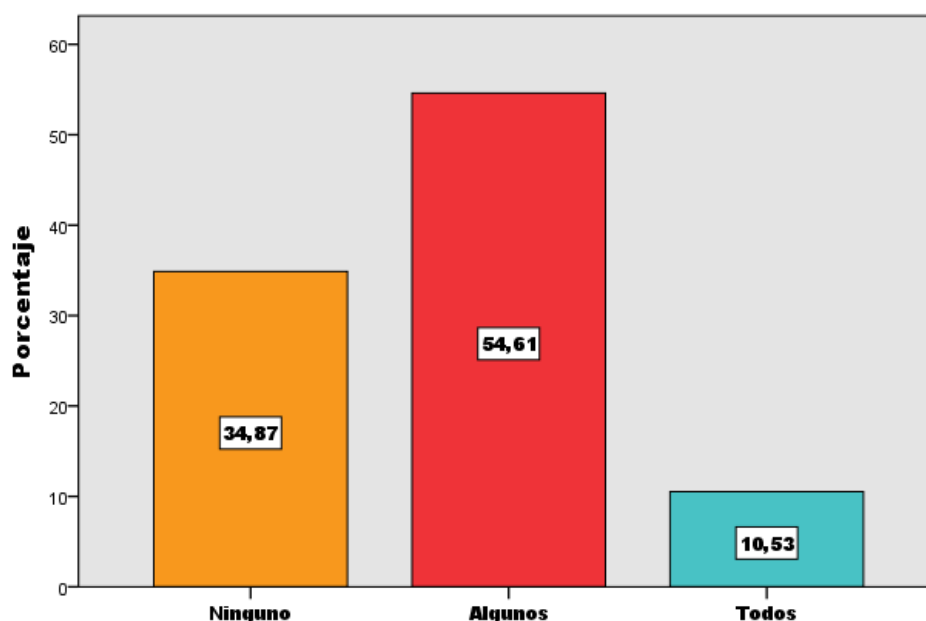
TABLA N° 20: ¿Conoce ud. los proyectos de inversión que están ejecutando la Municipalidad a favor del distrito en estos dos últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	53	34,9	34,9
	Algunos	83	54,6	89,5
	Todos	16	10,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 20: ¿Conoce ud. los proyectos de inversión que están ejecutando la Municipalidad a favor del distrito en estos dos últimos años?



Fuente: Tabla N°18

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 54.61% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que solo conocen algunos de los proyectos de inversión que están ejecutando la Municipalidad a favor del distrito en estos dos últimos años, mientras que el 10.53% manifestaron que conocen todos.

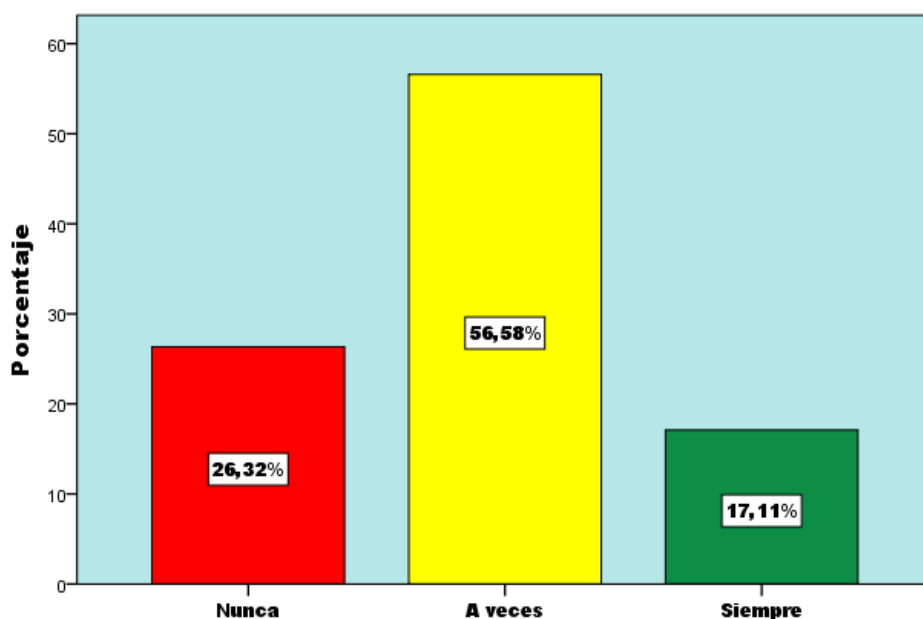
TABLA N° 21: ¿Se han analizado el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en cada Plan de la Municipalidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	40	26,3	26,3
	A veces	86	56,6	82,9
	Siempre	26	17,1	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 21: ¿Se han analizado el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en cada Plan de la Municipalidad?



Fuente: Tabla N°18

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 56.58% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que a veces se han analizado el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en cada Plan de la Municipalidad, mientras que el 17.11% manifestaron que siempre.

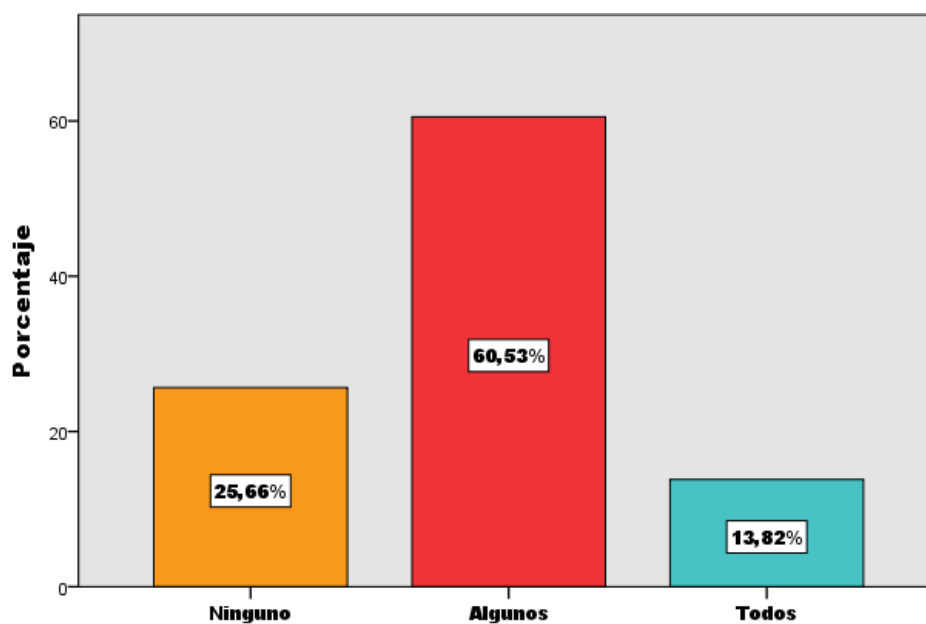
TABLA N° 22: ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Operativo Institucional en los dos últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	39	25,7	25,7
	Algunos	92	60,5	86,2
	Todos	21	13,8	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 22: ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Operativo Institucional en los dos últimos años?



Fuente: Tabla N°18

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

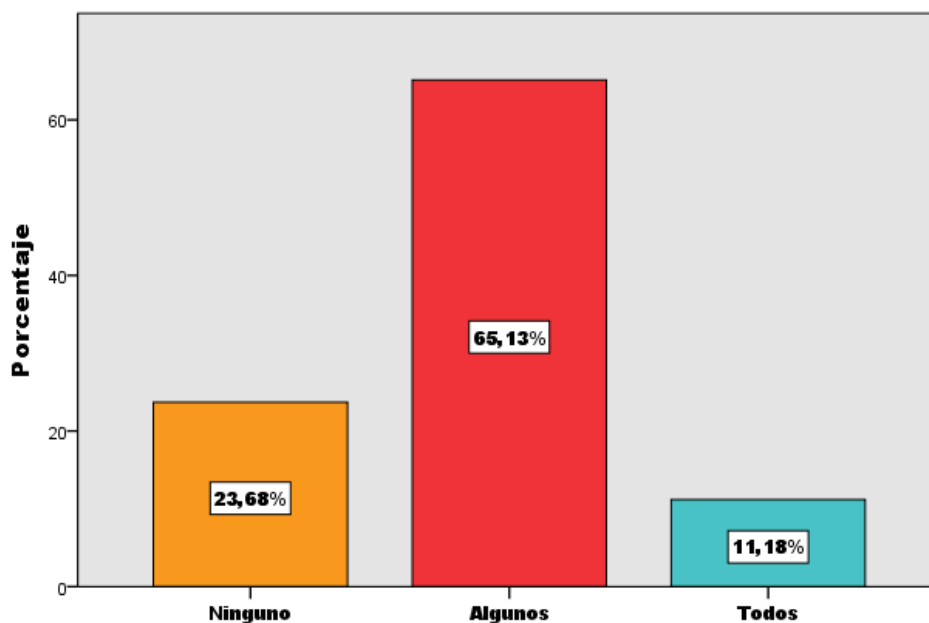
Según la encuesta realizada. El 60.53% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que solo se ha cumplido con algunos de los objetivos del Plan Operativo Institucional en los dos últimos años, mientras que el 13.82% manifestaron que se han cumplido todos.

TABLA N° 23: ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	36	23,7	23,7
	Algunos	99	65,1	88,8
	Todos	17	11,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0

Fuente: Encuesta, 2018
Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 23: ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años?



Fuente: Tabla N°18
Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 65.13% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que sólo se ha cumplido con algunos de los objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito en los dos últimos años, mientras que el 11.18% manifestaron que se ha cumplido todos.

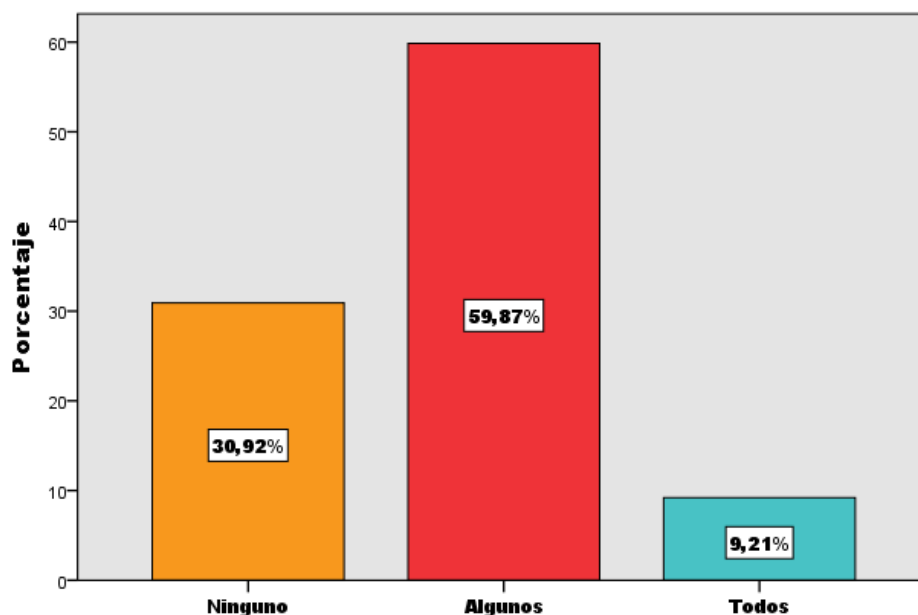
TABLA N° 24: ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan de Desarrollo Concertados del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	47	30,9	30,9	30,9
	Algunos	91	59,9	59,9	90,8
	Todos	14	9,2	9,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

IMAGEN N° 24: ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años?



Fuente: Tabla N°18

Elaboración: propia del investigador

Análisis e interpretación:

Según la encuesta realizada. El 59.87% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca manifestaron que solo se ha cumplido con algunos de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado del distrito en los dos últimos años, mientras que el 9.21% manifestaron que se ha cumplido todos.

**Resultados de la aplicación de la Guía de Entrevista dirigida al
CPC Wilcher Percy Suárez Gonzáles Gerente Municipal de la
Municipalidad Distrital de Pillco Marca**

Pregunta 1:

¿Cómo evaluaría ud. el desarrollo del capital humano de la Municipalidad y su participación en la Gestión Municipal?

Respuesta 1:

De regular, dado que desde la alta dirección y su plana gerencial no dan importancia al capital humano. Desinterés en reconocer el nivel profesional y técnico que laboran en la entidad con bajos sueldos que no cubren la canasta familiar.

Pregunta 2:

¿Cómo describiría ud. el desempeño de funciones del capital humano en la actual Gestión Municipal?

Respuesta 2:

A través de reuniones de trabajo, programación de trabajo grupal y poniendo de conocimiento los objetivos de la institución.

Pregunta 3:

¿Cree ud. que el capital humano de la institución conoce los objetivos de los instrumentos de gestión tales como el Plan Operativo Institucional, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado?

Respuesta 3:

En un porcentaje mínimo, sin embargo, se viene poniendo de conocimiento de a poco las normas y directivas internas en el cual reflejan las funciones a cumplir.

Pregunta 4:

¿Cómo evalúa ud. el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado?
¿Qué dificultades se ha tenido para cumplirlos? y ¿Cuál sería el mayor logro alcanzado?

Respuesta 4:

Regularmente debido a la poca información por falta de capacitación del personal y el desinterés de los gerentes.

El cumplimiento de metas del Programa de Incentivos

Pregunta 5:

¿Qué instrumento de Gestión Municipal cree que la Municipalidad debería mejorar para el cumplimiento de sus objetivos institucionales?

Respuesta 5:

El Plan Operativo Institucional

Dado que las unidades orgánicas demuestran sus acciones y gastos sincerados, a fin de realizar una buena programación de presupuesto para un determinado ejercicio fiscal.

Pregunta 6:

¿En relación a la Gestión Municipal del Distrito de Pillco Marca cómo calificaría la influencia del capital humano en la actual Gestión Municipal?

Respuesta 6:

Personal disconforme por bajos ingresos remunerativos que perciben.

4.2 Contratación de hipótesis y prueba de hipótesis

Interpretación de los puntajes obtenidos de la encuesta sobre “El Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca en el periodo 2016 - 2017”.

Hipótesis General:

Para comprobar la hipótesis, planteamos la hipótesis estadística siguiente:

HG: Existe relación estadísticamente significativa entre El Desarrollo del Capital humano en la Gestión Municipal.

Calculando el Coeficiente r_{xy} de Correlación de Pearson:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum x^2) - (\sum x)^2][N(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Donde:

x = Puntajes obtenido del Desarrollo del Capital Humano.

y = Puntajes obtenidos de la Gestión Municipal.

$r_{x,y}$ = Relación de las variables.

N = Número de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

TABLA N° 25: Correlación de Pearson, Hipótesis General

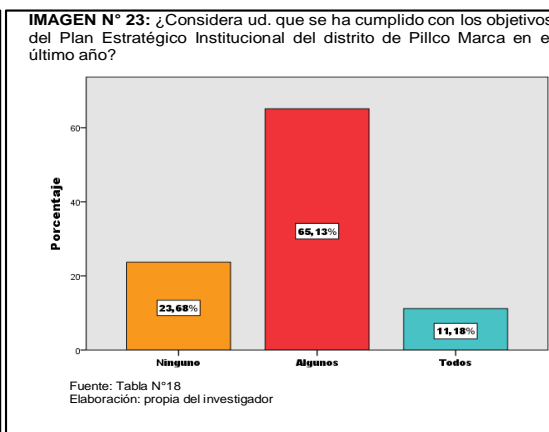
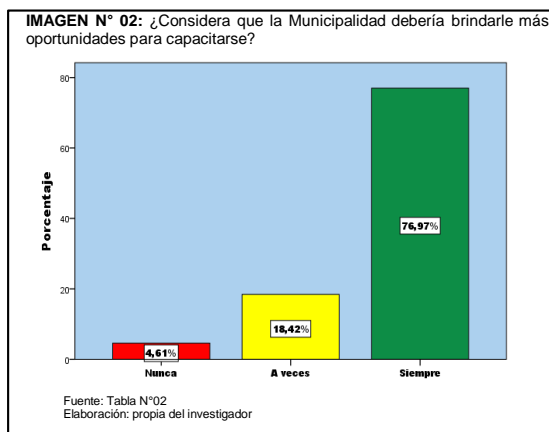
Correlaciones

		DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO V1	GESTIÓN MUNICIPAL V2
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO V1	Correlación de Pearson	1	,577**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	152	152
GESTIÓN MUNICIPAL V2	Correlación de Pearson	,577**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	152	152

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

Se obtuvo un valor relacional de **0.577**, el cual manifiesta que hay una correlación positiva considerable, relación entre las variables de estudio directamente proporcional. El Desarrollo del Capital Humano y la Gestión Municipal. De esta forma se acepta la hipótesis general.



Se observa en la Imagen N° 02 que el 76.97% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente con programas de capacitación y de especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal.

Por estas razones se considera que solo se ha cumplido con algunos de los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en el último año; lo que se demuestra con la Imagen N° 23 que el 65.13% de los encuestados consideraron que solo se han cumplido con algunos de estos objetivos; por lo que se acepta la Hipótesis General planteada.

Hipótesis Específicas:

Para comprobar las hipótesis específicas, planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

HE₁: Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del Nivel de capacitación y especialización (dimensión 1) y la Gestión Municipal.

TABLA N° 26: Correlación de Pearson, hipótesis específica (Dimensión 1)

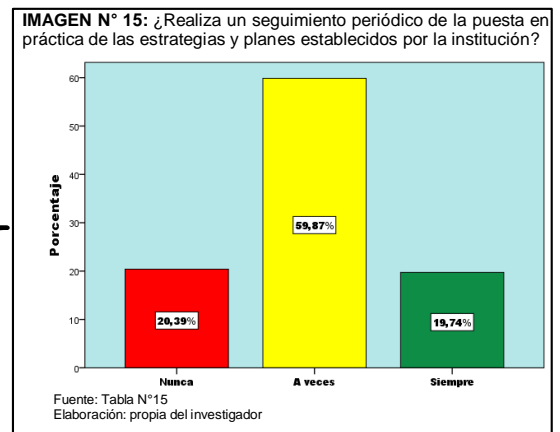
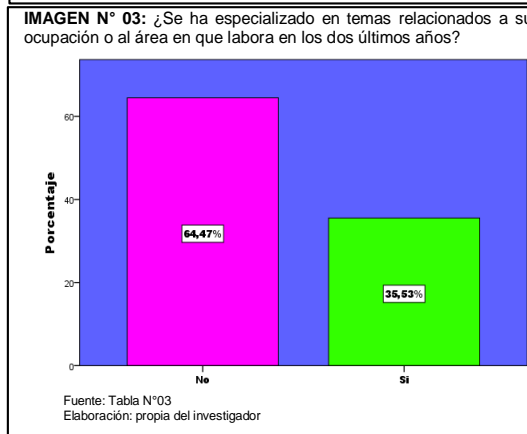
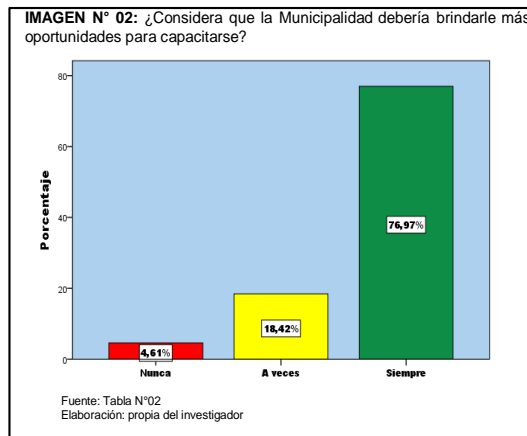
Correlaciones		
	GESTIÓN MUNICIPAL V2	NIVEL DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN D1
GESTIÓN MUNICIPAL V2	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,412**
	N	,000
NIVEL DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN D1	Correlación de Pearson	,412**
	Sig. (bilateral)	1
	N	,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

Se obtuvo un valor relacional de 0.412, el cual manifiesta que hay una correlación positiva media, relación entre las variables de estudio directamente proporcional: Nivel de capacitación y especialización (Dimensión 1) y la Gestión Municipal. De esta forma se acepta la hipótesis específica.



Se observa en la Imagen N° 02 que el 76.97% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades para capacitarse. Así mismo se observa en la Imagen N° 03 que el 64.47% de los encuestados manifestaron que no se han especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años.

Por estas razones se considera que si hubiese programas de capacitación y especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal, se conocería, se cumpliría con los objetivos y estrategias y se realizaría un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución y por ende se mejoraría la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 15 que el 59.87% de los encuestados consideraron que solo a veces se realiza este seguimiento periódico; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 1 planteada.

HE₂: Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos Nivel de desempeño humano (Dimensión 2) y la Gestión Municipal.

TABLA N° 27: Correlación de Pearson, hipótesis específica (Dimensión 2)

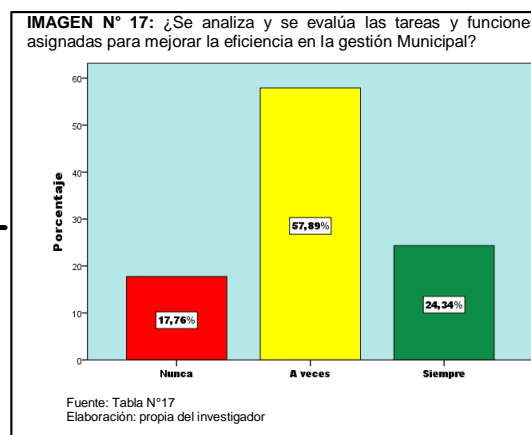
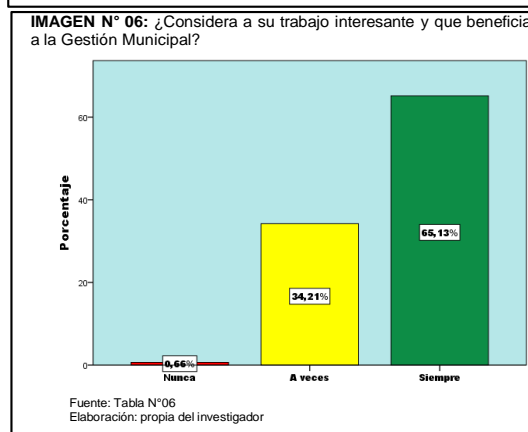
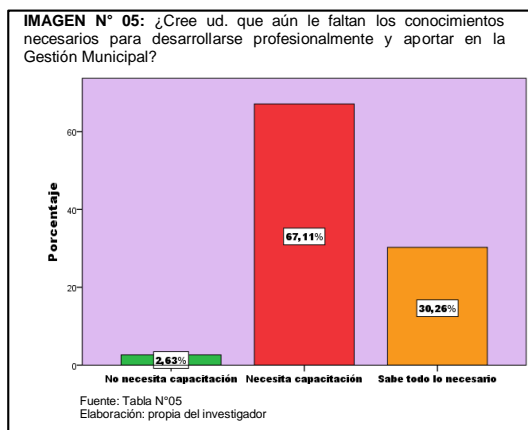
		Correlaciones	
		GESTIÓN MUNICIPAL V2	NIVEL DE DESARROLLO HUMANO D2
GESTIÓN MUNICIPAL V2	Correlación de Pearson	1	,365**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	152	152
NIVEL DE DESEMPEÑO HUMANO D2	Correlación de Pearson	,365**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	152	152

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

Se obtuvo un valor relacional de 0.365, lo cual manifiesta que hay una correlación positiva media, relación entre variables de estudio directamente proporcional: Nivel de desarrollo humano (Dimensión 2) y la Gestión Municipal. De esta forma se acepta la hipótesis específica.



Se observa en la Imagen N° 05 que el 67.11% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca consideraron que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal. Así mismo se observa en la Imagen N° 06 que el 65.13% de los encuestados consideraron que su trabajo es siempre interesante y que beneficia a la Gestión Municipal.

Por estas razones se considera que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente ya que sólo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas ocasionando deficiencias en la gestión Municipal, a solicitud de los jefes inmediatos o de la alta Dirección para el cumplimiento formal de los plazos de presentación y en cumplimiento de las directivas y normas emanadas por los órganos del gobierno central; a pesar que siempre los encuestados consideraron a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 17 que el 57.89% de los encuestados consideraron que solo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 2 planteada.

HE₃: Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos de Nivel de motivación y compromiso (Dimensión 3) y la Gestión Municipal.

TABLA N° 28: Correlación de Pearson, hipótesis específica (Dimensión 3)

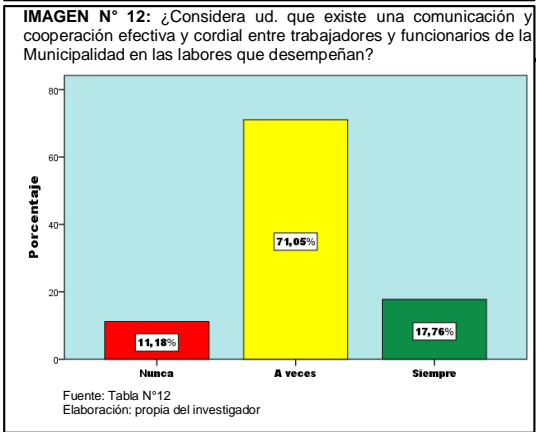
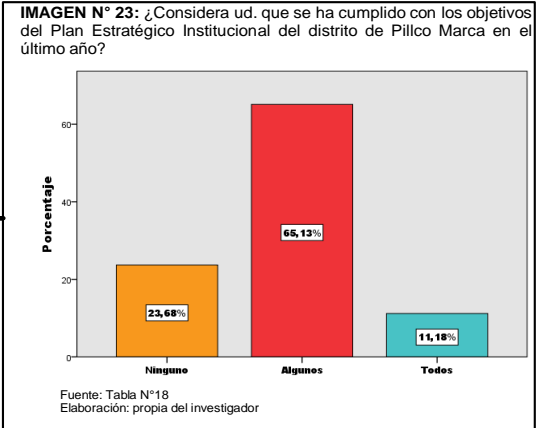
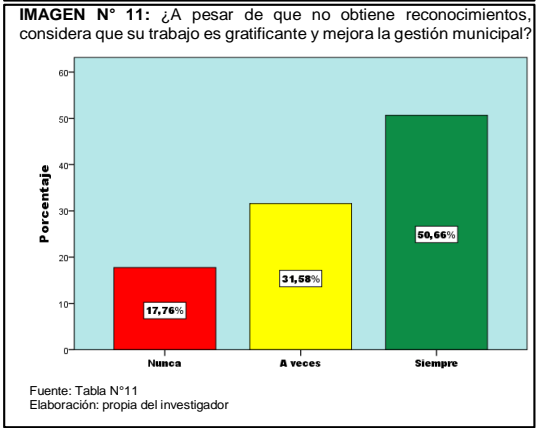
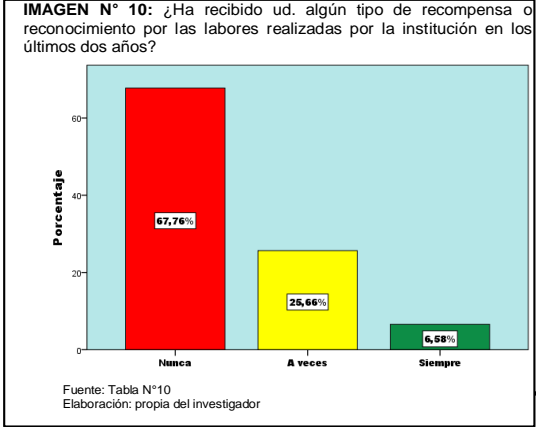
		Correlaciones	
		GESTIÓN MUNICIPAL V2	NIVEL DE MOTIVACIÓN Y COMPROM ISO D3
GESTIÓN MUNICIPAL V2	Correlación de Pearson	1	,513**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	152	152
NIVEL DE MOTIVACIÓN Y COMPROM ISO D3	Correlación de Pearson	,513**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	152	152

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta, 2018

Elaboración: propia del investigador

Se obtuvo un valor relacional de 0.513, el cual manifiesta que hay una correlación positiva considerable, relación entre las variables de estudio directamente proporcional: Nivel de motivación y compromiso (Dimensión 3) y la Gestión Municipal. De esta forma se acepta la hipótesis.



Se observa en la Imagen N° 10 que el 67.76% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que nunca han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años. Así mismo se observa en la Imagen N° 11 que el 50.66% de los encuestados manifestaron que a pesar de que no obtienen reconocimientos siempre consideran que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal. De igual manera se observa en la Imagen N° 12 que el 71.05% de los encuestados manifestaron

que solo a veces existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan.

Por estas razones se considera que los encuestados nunca han recibido recompensa o reconocimiento alguno por las labores realizadas en la institución, sin embargo consideran que su trabajo es siempre gratificante y mejora la gestión municipal, que a veces existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios, que solo se han cumplido con algunos objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en el último año; lo que se demuestra con la Imagen N° 23 que el 65.13% de los encuestados consideraron que solo se han cumplido con algunos de los objetivos establecidos; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 3 planteada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión de los resultados del trabajo de investigación

5.1.1 Discusión de los resultados con los antecedentes

Internacional:

Según (Rebolledo, 2014), en su trabajo de investigación para optar el Grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas realizado en Santiago de Chile, sobre Una Política Pública para el Desarrollo del Capital Humano de Funcionarios Municipales: Aprendizajes para el caso de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, concluye que:

Dando respuesta a la pregunta de investigación que orientó el presente estudio de caso, se puede señalar que la Academia de Capacitación Municipal y Regional, tiene un rol preponderante, como aliada estratégica de los municipios del país, en desarrollar el capital humano calificado de los funcionarios municipales.

Para esto cuenta, por un lado, con una amplia experiencia y camino recorrido por otros organismos públicos, tanto nacionales como internacionales, de distintos países, de los cuales adquirir experiencia y aprendizajes.

Por otro lado, la Academia se encuentra en un momento histórico de su existencia, ya que la publicación de la Ley del Boletín N° 8210-06 que crea el “Fondo Concursable de Formación de Funcionarios Municipales” representa una clara señal del interés que tienen, tanto el ejecutivo como el legislativo, de desarrollar el capital humano calificado del sector municipal.

La Academia cuenta entonces, con la oportunidad cierta de alcanzar la institucionalidad, autonomía, estructura

organizacional y recursos para convertirse en la institución líder y centro altamente especializado en formación, capacitación y generación de conocimiento en pos del desarrollo del capital humano calificado municipal y la gestión pública local.

Producto de dicha oportunidad, tiene la obligación de convertirse en la institucionalidad pública que articule esfuerzos, recursos, actores y voluntades, a fin de que la formación y capacitación entregada esté asociada al ascenso, aumento de grados y que los funcionarios que esta forme y capacite sean prioridad para el reclutamiento y selección de personas en cargos disponibles en las municipalidades que ingresen al sistema. Dando cuenta, con dicha institucionalidad, de manera concreta, del desarrollo de una carrera funcionaria de las personas que trabajan en los municipios del país. Tal como ocurre con las escuelas internacionales estudiadas en el presente estudio de caso.

Lo anterior, sin duda es relevante no solo desde el punto de vista del aumento en el valor público que con ello pueda generar la Academia, logrando un mejoramiento en las prácticas de gestión (en el corto plazo) y desarrollo de carrera funcionaria; sino que también, en el largo plazo, un aumento del bienestar del ciudadano usuario de los servicios que la municipalidad otorga a la comunidad. Quien, dicho sea de paso, es por lo general, aquella persona que se encuentra aquejada por problemas de pobreza y su consecuente necesidad de asistencia social; que no puede costear su salud, educación, y situaciones de emergencia, sobre todo en un país como el nuestro, donde las catástrofes naturales están a la orden del día. Es aquella persona que con sus propios medios no puede solucionar dichos problemas, es decir, es el ciudadano más carenciado del país, al que por lo tanto, la

acción o inacción del funcionario municipal, puede afectar radicalmente. (pp.111-112)

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 02 que el 76.97% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades para capacitarse. Así mismo se observa en la Imagen N° 03 que el 64.47% de los encuestados manifestaron que no se han especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años.

Por estas razones se considera que si hubiese programas de capacitación y especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal, se conocería, se cumpliría con los objetivos y estrategias y se realizaría un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución y por ende se mejoraría la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 15 que el 59.87% de los encuestados consideraron que solo a veces se realiza este seguimiento periódico; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 1 planteada.

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 05 que el 67.11% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca son conscientes y consideraron que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal. Así mismo se observa en la Imagen N° 06 que el 65.13% de los encuestados consideraron que su trabajo es siempre interesante y que beneficia a la Gestión Municipal.

Por estas razones se considera que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente, razones por la cual solo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas ocasionando deficiencias en la gestión Municipal, a solicitud de los jefes inmediatos o de la alta Dirección para el cumplimiento formal de los plazos de presentación, de las directivas y normas emanadas por los órganos del gobierno central; a pesar que siempre los encuestados consideraron a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 17 que el 57.89% de los encuestados consideraron que solo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 2 planteada.

Nacional:

Según (Vigo, 2014), en su trabajo de investigación para optar el Grado de Doctor en Administración realizado en la ciudad de Trujillo, sobre Propuesta de Programa de Desarrollo del Capital Humano para Optimizar el Desempeño laboral en el Gobierno Regional de Anchas, planteó las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash-Sede Central, tienen un desempeño laboral deficiente ya que según la calificación que hacen los jefes al respecto, en ninguna de las dimensiones investigadas se alcanza un nivel bueno ni mucho menos excelente. Un desempeño óptimo del capital humano requiere de un nivel más que aceptable.
2. El Gobierno Regional de Ancash-Sede Central no cuenta con un Programa de Capacitación y Desarrollo que permita optimizar el desempeño de su capital humano. Esto se puede afirmar ya que los resultados de la investigación nos

demuestran que la forma de capacitación que se da en la institución se realiza de manera improvisada sin una debida planificación, organización y evaluación adecuada.

3. Las necesidades de capacitación no son identificadas previamente a la implementación de la capacitación y desarrollo, lo cual no permite determinar los objetivos de capacitación y desarrollo de manera efectiva ni evaluar los resultados para hacer el trabajo de retroalimentación de manera correcta.
4. La implementación de las capacitaciones tiene serias deficiencias en lo que respecta a la metodología y estrategias de aprendizaje. No se emplean estrategias novedosas y el enfoque no combina adecuadamente la teoría con la práctica. Además están dirigidas sólo a reforzar el desempeño actual de los trabajadores sin tener en cuenta el desarrollo del capital humano.
5. Después de los eventos de capacitación que se dan de manera muy esporádica, no se evalúa la efectividad de los mismos ya que no se evalúa el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño de los trabajadores
6. No existe la asignación presupuestaria adecuada para establecer un Programa de Desarrollo de Capital Humano, quedando dicha responsabilidad a iniciativa de los trabajadores ya que no reciben mayor apoyo para que éstos se capaciten y desarrollen fuera de la institución.
7. La función de capacitación y desarrollo en el Gobierno Regional de Ancash-Sede Central ha incidido de manera mínima en su contribución a optimizar el desempeño de su capital humano. (pp.78-79)

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 02 que el 76.97% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que la

Municipalidad debería brindarles más oportunidades para capacitarse. Así mismo se observa en la Imagen N° 03 que el 64.47% de los encuestados manifestaron que no se han especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años.

Por estas razones se considera que si hubiese programas de capacitación y especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal, se conocería, se cumpliría con los objetivos y estrategias y se realizaría un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución y por ende se mejoraría la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 15 que el 59.87% de los encuestados consideraron que solo a veces se realiza este seguimiento periódico; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 1 planteada.

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 05 que el 67.11% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca son conscientes y consideraron que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal. Así mismo se observa en la Imagen N° 06 que el 65.13% de los encuestados consideraron que su trabajo es siempre interesante y que beneficia a la Gestión Municipal.

Por estas razones se considera que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente, razones por la cual solo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas ocasionando deficiencias en la gestión Municipal, a solicitud de los jefes inmediatos o de la alta Dirección para el

cumplimiento formal de los plazos de presentación, de las directivas y normas emanadas por los órganos del gobierno central; a pesar que siempre los encuestados consideraron a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 17 que el 57.89% de los encuestados consideraron que solo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 2 planteada.

Local:

Según (Atencia, 2016), en su trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Contador Público realizado en la ciudad de Tingo María, sobre El Capital Humano y su influencia en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea, planteó 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. (p.131)

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 02 que el 76.97% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades para capacitarse. Así mismo se observa en la Imagen N° 03 que el 64.47% de los encuestados manifestaron que no se han especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años.

Por estas razones se considera que si hubiese programas de capacitación y especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal, se

conocería, se cumpliría con los objetivos y estrategias y se realizaría un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución y por ende se mejoraría la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 15 que el 59.87% de los encuestados consideraron que solo a veces se realiza este seguimiento periódico; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 1 planteada.

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 10 que el 67.76% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que nunca han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años, pero sin embargo se observa en la Imagen N° 11 que el 50.66% de los encuestados consideran que su trabajo es siempre gratificante y mejora la gestión municipal. Así mismo se observa en la Imagen N° 12 que el 71.05% de los encuestados manifestaron que solo a veces existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan.

Por estas razones se considera que los encuestados nunca han recibido recompensa o reconocimiento alguno por las labores realizadas en la institución y que solo se han cumplido con algunos objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años; lo que se demuestra con la Imagen N° 23 que el 65.13% de los encuestados consideraron que solo se han cumplido con algunos de los objetivos establecidos; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 3 planteada.

5.1.2 Discusión de los resultados con las bases teóricas

Nivel de Capacitación y Especialización

En relación a la Capacitación, (Chiavenato, 2007), en su libro Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, señala que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso de cuatro etapas*, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

La figura representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

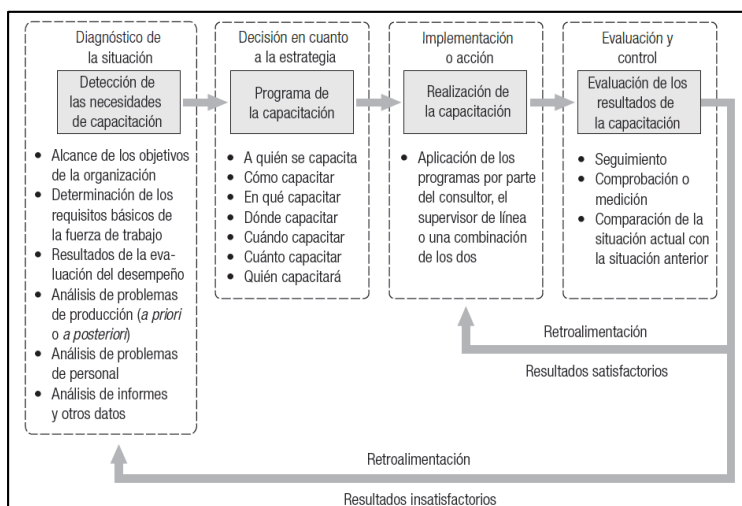


Figura 2: Proceso de Capacitación, tomado del libro Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, (2007). (p.390)

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 02 que el 76.97% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades para capacitarse. Así mismo se observa en la Imagen N° 03 que el 64.47% de los encuestados manifestaron que no se han especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años.

Por estas razones se considera que si hubiese programas de capacitación y especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal, se conocería, se cumpliría con los objetivos y estrategias y se realizaría un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución y por ende se mejoraría la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 15 que el 59.87% de los encuestados consideraron que sólo a veces se realiza este seguimiento periódico; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 1 planteada.

Nivel de desempeño humano

En relación al desempeño humano en las organizaciones, (Martínez & Martínez, 2009) en su libro *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*, señala que:

Así, desde la perspectiva del desempeño humano, la misión fundamental de la gestión de los recursos humanos en una organización es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado, entendiendo que el desempeño no es otra cosa que el comportamiento de los trabajadores del punto de vista de sus aportes a la eficiencia productiva y el clima organizacional de la empresa.

Se reconoce que la capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional de una organización, como los siguientes:

<i>Problemas laborales que afectan la eficiencia productiva</i>	<i>Problemas laborales que afectan el clima organizacional</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento • Mala calidad del producto • Exceso de errores y desperdicio • Averías frecuentes de equipos e instalaciones • Gastos de reparación excesivos • Demora de aprendizaje y adaptación al puesto de trabajo • Alta tasa de accidentes • Exceso de supervisión requerida • Alto costo de reclutamiento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco comprometido con la empresa • Relaciones humanas conflictivas • Exceso de quejas del personal • Desinterés en el trabajo • Falta de cooperación • Exceso de atrasos y ausencias • Problemas de comunicación • Alta rotación del personal • Indisciplina y sabotaje

Figura 4: El desempeño humano de las organizaciones, tomado de libro: *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*. (Martínez, E.; Martínez, F., (2009). (p.60)

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 05 que el 67.11% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca son conscientes y consideraron que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal. Así mismo se observa en la Imagen N° 06 que el 65.13% de los encuestados consideraron que su trabajo es siempre interesante y que beneficia a la Gestión Municipal.

Por estas razones se considera que necesitan capacitación ya que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente ya que sólo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas ocasionando deficiencias en la gestión Municipal, a solicitud de los jefes inmediatos o de la alta Dirección para el cumplimiento formal de los plazos de presentación y en cumplimiento de las directivas y normas emanadas por los órganos del gobierno central; a pesar que siempre los encuestados consideraron a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal; lo que se demuestra con la Imagen N° 17 que el 57.89% de los encuestados consideraron que sólo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones asignadas; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 2 planteada.

Nivel de motivación y compromiso

Según, (Chiavenato, 2007) en su libro Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, señala que:

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la *motivación*.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de *motivación* es difícil, dado a que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera igual, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por los menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la *motivación* está relacionada con el sistema de cognición de la persona.

Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo.

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es causada* por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. *La conducta es motivada*, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es causal ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta. (pp.47-49).

Las motivaciones

Según, (Martínez & Martínez, 2009) en su libro *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*, señala que:

El pensamiento moderno acerca del papel de la voluntad en el comportamiento humano tiene sus raíces principales en las teorías de la motivación elaboradas por Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Victor Vroom y Stacy Adams en la segunda mitad del siglo pasado. Maslow plantea una jerarquización de las necesidades humanas que incluye: *necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, estima y autorrealización*. Según esta teoría, sólo las necesidades insatisfechas generan motivaciones de conducta. A su vez, Herzberg se enfoca en los condicionantes externos del comportamiento organizacional, y distingue dos tipos de factores: *factores higiénicos*, que evitan

la insatisfacción, por ejemplo, salario base, beneficios sociales y relaciones con jefes y compañeros; y *factores motivacionales*, que impulsan a mejorar el desempeño, por ejemplo, autonomía, incentivos, oportunidades de progreso y reconocimiento. Por su parte, Vroom ha formulado la teoría de las expectativas basada en la relación entre el esfuerzo y el desempeño de una persona, según la recompensa esperada. Según esta teoría, *el esfuerzo* que está dispuesta a realizar una persona depende, por una parte, de la importancia de sus *necesidades*, entendidas como carencias fisiológicas, psicológicas o sociales, y, por otra, de la eficacia que le atribuye a la recompensa para satisfacer dichas necesidades, así como de la *autoconfianza* en su capacidad para alcanzar el desempeño requerido para obtener esa recompensa. En todas las teorías las necesidades aparecen como el determinante básico de la motivación, por lo cual esta debe entenderse como un impulso esencialmente personal y cambiante, de acuerdo con la jerarquización que hace el individuo de sus múltiples necesidades según las circunstancias. Así, la motivación puede variar en intensidad y dirección entre los individuos como para un mismo individuo en diferentes momentos. (p.155)

Según los resultados de la investigación, se observa en la Imagen N° 10 que el 67.76% de los encuestados de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca manifestaron que nunca han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años, pero sin embargo se observa en la Imagen N° 11 que el 50.66% de los encuestados consideran que su trabajo es siempre gratificante y mejora la gestión municipal. Así mismo se observa en la Imagen N° 12 que el 71.05% de los encuestados manifestaron que sólo a veces existe una comunicación y

cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan.

Por estas razones se considera que los encuestados nunca han recibido recompensa o reconocimiento alguno por las labores realizadas en la institución en los dos últimos años, asimismo consideran que su trabajo es gratificante, sin embargo sólo se han cumplido con algunos objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en los últimos años; lo que se demuestra con la Imagen N° 23 que el 65.13% de los encuestados consideraron que sólo han cumplido con algunos de los objetivos establecidos; por lo que se acepta la Hipótesis Específica N° 3 planteada.

CONCLUSIONES

1. Según los resultados de la investigación, se concluye que la Municipalidad debería brindarles más oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente con programas de capacitación y de especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal; por lo que se determina un nivel de influencia positivo del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 – 2017; ya que se obtuvo un valor relacional de 0.577, el cual manifiesta que hay una correlación positiva considerable.
2. Según los resultados de la investigación, se concluye que si se implementa programas de capacitación y especialización en temas relacionados a su ocupación o al área en que laboran los encuestados y en temas articulados en Gestión Municipal, se conocería, se cumpliría con los objetivos y estrategias y se realizaría un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos por la institución y por ende se mejoraría la Gestión Municipal; por lo que se determina un nivel de influencia positiva de capacitación y especialización en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017; ya que se obtuvo un valor relacional de 0.412, el cual manifiesta que hay una correlación positiva media.
3. Según los resultados de la investigación, se concluye que los encuestados de la Municipalidad siempre consideran a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal a pesar que aún les faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente, ya que sólo a veces se analiza y se evalúa las tareas y funciones que se les fueron asignadas ocasionando deficiencias en la gestión Municipal; por lo que se determina un nivel de influencia positiva de desempeño humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017; ya que se obtuvo un valor relacional de 0.365, el cual manifiesta que hay una correlación positiva media.

4. Según los resultados de la investigación, se concluye que nunca han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años, sin embargo consideran que su trabajo es siempre gratificante y mejora la gestión municipal, así mismo consideran que a veces existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan y que solo cumplieron con algunos objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en el último año; por lo que se determina un nivel de influencia positiva de motivación y compromiso en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017; ya que se obtuvo un valor relacional de 0.513, el cual manifiesta que hay una correlación positiva considerable.

RECOMENDACIONES

1. Invertir en el Desarrollo del Capital Humano a través de un Programa, en la que se establezcan cursos, seminarios, diplomados, etc. anualmente y sostenible en el tiempo, con temas relacionados con desarrollo personal y profesional articulado con la Gestión Municipal, con la finalidad de alcanzar mejoras en las capacidades, habilidades y conocimiento del capital humano de la Municipalidad en todos sus niveles de organización, y, aumentar la capacidad de producción en el trabajo, el cual permitirá impulsar el mejoramiento de la Gestión Municipal del Distrito y lograr mayores niveles de bienestar, brindar un buen servicio al ciudadano y a la vez permitir el desarrollo económico y social del distrito.
2. Se recomienda la implementación, ejecución y evaluación de un Programa de Desarrollo de Capital Humano (PDCH) a través de la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración y Finanzas en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, en cofinanciamiento a través de convenios marcos con Universidades, colegios profesionales o centros de capacitación a nivel local, regional e internacional, a fin de que sea sostenible en el tiempo, que permita optimizar las habilidades, capacidades y conocimiento de su capital humano.

Así mismo se recomienda a la Universidad de Huánuco la implementación, ejecución y evaluación de un Programa de Desarrollo de Capital Humano (PDCH) como actividades de extensión universitaria y proyección social de la Facultad de Ciencias Empresariales, con cofinanciamiento y apoyo de organismos nacionales y la cooperación internacional, así como el aporte de la comunidad interesada, a fin de que sea sostenible en el tiempo, que permita optimizar las habilidades, capacidades y conocimiento del capital humano de los Gobiernos Locales y Regionales de la región y del país.

3. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca mantener e incrementar el nivel de desempeño humano, ya que consideran a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal haciendo un seguimiento del desempeño humano a fin de que el personal en general en todos los niveles, sean constantes en cualquier tarea que emprenda, a fin de lograr el cumplimiento de los planes y gestión y de desarrollo para mejorar la Gestión y lograr el desarrollo del distrito.
4. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca incrementar el nivel de motivación y compromiso, ya que a pesar de que no han recibido ningún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas, consideran que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal; implementando un programa de reconocimientos e incentivos al personal de la institución, a fin de que se logre motivar y comprometer al capital humano en todos sus niveles, mejorando la comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios; desarrollando sus capacidades, habilidades y conocimientos en las actividades y tareas a favor de la Gestión Municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antinori, J., Santamaría, S., & Venites, L. (2014). *El Desarrollo del Capital Humano y la Calidad de Servicios Públicos de la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco*. Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, Huánuco.
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un modelo alternativo*, 44-46.
- Atencia, J. (2016). *El Capital Humano y su influencia en la Gestión Municipal de la Provincia de Pachitea*. Tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional Agraria de La Selva, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Tingo María - Huánuco.
- Bonnefoy, J. C.; Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL. Santiago de Chile: Santiago ILPES. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Giménez, G. (Agosto de 2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL*(86), 103-108.
- Goodstein, L. D.; Nolan, T. M.; William Pefeiffer, J.,. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL Interamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado, A. (2011). *La Gestión Municipal en el Marco del Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de San Andrés de Cutervo Cajamarca años 2007 2010*. Tesis para Optar el Grado Académico de Doctor en Planificación y Gestion, Universidad Nacional de Trujillo, Programa Doctoral en Planificación y Gestión Escuela de PostGrado, Trujillo - Perú.
- Keeley, B. (2007). *Percepciones de la OCDE Capital Humano: Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. Ediciones Castillo, S.A. de C.V.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*. Santiago de Chile.

- Montecinos, E. (Abril-Junio de 2012). Gestión municipal participativa: entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 345-364. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348009>
- PDC. (2011). *Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Pillco Marca 2011 - 2030*. Pillco Marca: Municipalidad Distrital de Pillco Marca.
- Rebolledo, E. (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 para optar el Grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago de Chile.
- Ruiz, K., & García, M. (2016). *Eficiencia de la Gestión Municipal en el Gasto Público de la Municipalidad Distrital de Pinto Recodo periodo 2011- 2014*. Tesis para Optar el Título Profesional de Economista, Universidad Nacional de San Martín, facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Economía, Tarapoto - Perú.
- Sanchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (Quinta ed.). Lima, Perú: Business Support Anneth SRL.
- Sánchez, F. (Marzo de 2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. CEPAL. Santiago de Chile: Santiago ILPES. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, S. (2014). Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. *Ciencia y Tecnología*, 10(3), 49-65. Obtenido de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/708/639>
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Presidencia del Consejo de Ministros, Lima. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe>
- Teijeiro, M., García-Álvarez, M., & Mariz, R. (Enero de 2010). La Gestión del Capital Humano en el Marco de la Teoría del Capital Humano: Una Guía de Indicadores. *Economía Industrial*(378), 45-57. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/277263709>
- Vigo, J. (2014). *Propuesta de Programa de Desarrollo del Capital Humano para Optimizar el Desempeño laboral en el Gobierno Regional de Ancash*. Tesis para Optar el Grado de Doctor en Administración, Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrado Programa de Doctorado en Administración, Trujillo - Perú.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

TÍTULO: Desarrollo del Capital Humano y la Gestión Municipal en el Distrito de Pillco Marca, en el Período 2016 - 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
PG: ¿De qué manera el Desarrollo del Capital Humano influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017?	OG: Determinar el nivel de influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017	<p>HG: El Desarrollo del Capital Humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017</p> <p>Ha: El Desarrollo del Capital Humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017</p> <p>Ho: El Desarrollo del Capital Humano no influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</p>	<p>- Nivel de capacitación y especialización</p> <p>- Nivel de desempeño humano</p> <p>- Nivel de motivación y compromiso</p>	<p>El Enfoque Cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase</p> <p>Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.</p> <p>Los Estudios Correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación</p>	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Encuesta - La Entrevista <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Cuestionario - La Guía de Entrevista

Pe1: ¿De qué manera el nivel de capacitación y especialización influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017?	Oe1: Determinar la influencia del nivel de capacitación y especialización en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017	He1: El nivel de capacitación y especialización influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017	Variable Dependiente: GESTIÓN MUNICIPAL	- Planeación Estratégica - Nivel de Eficiencia - Nivel de Eficacia	entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.
Pe2: ¿De qué manera el nivel de desempeño humano influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017?	Oe 2: Determinar la influencia del nivel de desempeño humano en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017	He 2: El nivel de desempeño humano influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017			Investigación Transeccional o Transversal. Diseño Transeccional Correlacional – Causal
Pe3: ¿De qué manera el nivel de motivación y compromiso influye en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017?	Oe 3: Determinar la influencia del nivel de motivación y compromiso en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017	He 3: El nivel de motivación y compromiso influye significativamente en la Gestión Municipal en el distrito de Pillco Marca, en el período 2016 - 2017			<p>POBLACIÓN: Está conformado por funcionarios y trabajadores y del CAS de la Municipalidad. N = 195</p> <p>MUESTRA: No Probabilística, está conformado por funcionarios y trabajadores y del CAS Administrativo de la Municipalidad. n = 152</p>

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N° 01

Estimados funcionarios y trabajadores sírvase llenar con sinceridad el presente cuestionario que tiene fines netamente académicos. El objetivo es determinar la influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal del Distrito de Pillco Marca 2016 - 2017.

Instrucciones: Lea con atención cada pregunta y marque con un aspa (X) en la alternativa que crea conveniente:

EDAD: ____ SEXO: M() F() CONDICIÓN: Nombrado() Contratado() CAS() Otros()

Área en que labora: _____ Tiempo que labora en la Municipalidad: ____ años

1. ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo a sus intereses y a las tareas en el puesto en que trabaja?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

2. ¿Considera que la Municipalidad debería brindarle más oportunidades para capacitarse?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) NuncaIndique el tema: _____

3. ¿Se ha especializado en temas relacionados a su ocupación o al área en que labora en los dos últimos años?
 - a) Si
 - b) NoEspecifique en que tema: _____

4. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para cumplir con las tareas y funciones propias a su área?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

5. ¿Cree ud. que aún le faltan los conocimientos necesarios para desarrollarse profesionalmente y aportar en la Gestión Municipal?
 - a) Necesita capacitación
 - b) Sabe todo lo necesario
 - c) No necesita capacitación

6. ¿Considera a su trabajo interesante y que beneficia a la Gestión Municipal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

7. ¿Es constante en cualquier tarea que emprende para mejorar la Gestión Municipal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

8. ¿Considera ud que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus capacidades como persona y como profesional?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

9. ¿Se siente comprometido con las labores que realiza a favor de la institución?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

10. ¿Ha recibido ud. algún tipo de recompensa o reconocimiento por las labores realizadas por la institución en los últimos dos años?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

11. ¿A pesar de que no obtiene reconocimientos, considera que su trabajo es gratificante y mejora la gestión municipal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

12. ¿Considera ud. que existe una comunicación y cooperación efectiva y cordial entre trabajadores y funcionarios de la Municipalidad en las labores que desempeñan?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

13. ¿Conoce los lineamientos y objetivos establecidos en los instrumentos de Gestión Municipal tales como Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Concertado?
 - a) Si
 - b) No

14. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Institucional?
 - a) Todos
 - b) Algunos
 - c) Ninguno

15. ¿Realiza un seguimiento periódico de la puesta en práctica de las estrategias y planes establecidos?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

16. ¿Se realiza una evaluación y seguimiento periódico de los planes, a fin de establecer planes de mejora?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

17. ¿Se analiza y evalúa las tareas y funciones asignadas para mejorar la eficiencia en la gestión municipal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

18. ¿Se analiza y evalúa la ejecución de las metas presupuestarias para mejorar la eficiencia en la gestión municipal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

19. ¿Considera ud. que se está cumpliendo con la ejecución de gastos de manera eficiente en los dos últimos años?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

20. ¿Conoce ud. los proyectos de inversión que están ejecutando la Municipalidad a favor del distrito en estos dos últimos años?
 - a) Todas
 - b) Algunas
 - c) Ninguna

21. ¿Se han analizado el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en cada Plan de la Municipalidad?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

22. ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Operativo Institucional en los dos últimos años?
- a) Todos
 - b) Algunos
 - c) Ninguno
23. ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan Estratégico Institucional del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años?
- a) Todos
 - b) Algunos
 - c) Ninguno
24. ¿Considera ud. que se ha cumplido con los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Pillco Marca en los dos últimos años?
- a) Todos
 - b) Algunos
 - c) Ninguno

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD DE HUANUCO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Guía de Entrevista N° 01

Estimado Gerente Municipal sírvase responder con sinceridad la presente entrevista que tiene fines netamente académicos. El objetivo es determinar la influencia del Desarrollo del Capital Humano en la Gestión Municipal del Distrito de Pillco Marca 2016 - 2017.

Instrucciones: Lea o escuche con atención cada pregunta y responda con lo que crea por conveniente:

1. ¿Cómo evaluaría ud. el desarrollo capital humano de la Municipalidad y su participación en la Gestión Municipal?

2. ¿Cómo describiría ud. el desempeño de funciones y el clima laboral del capital humano en la actual Gestión Municipal?

3. ¿Cree ud. que el capital humano de la institución conoce los objetivos de los instrumentos de gestión tales como el Plan Operativo Institucional, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado?

4. ¿Cómo evalúa ud. el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado? ¿Qué dificultades se ha tenido para cumplirlos? y ¿Cuál sería el mayor logro alcanzado?

5. ¿Qué instrumento de Gestión Municipal cree que la Municipalidad debería mejorar para el cumplimiento de sus objetivos institucionales?

6. ¿En relación a la Gestión Municipal del Distrito de Pillco Marca cómo calificaría la influencia del capital humano en la actual Gestión Municipal?

Gracias por su colaboración

Galería fotográfica

Funcionarios y trabajadores del CAP y del CAS Administrativo, de las diferentes áreas respondiendo las preguntas del cuestionario

