

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Relaciones humanas y la mejora de la gestión municipal en el
gobierno local de Carhuaz, 2016

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Quito León, Williams Johel

Asesor:

González Lucero, Juan

Huaraz – Perú

2018

ÍNDICE

	Pág.
A.- GENERALIDADES.....	04
B.- PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	10
1.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES	17
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	19
2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.- PROBLEMA	21
4.- MARCO REFERENCIAL	21
4.1 MARCO CONCEPTUAL	21
4.2 MARCO TEÓRICO	23
4.3 MARCO OPERACIONAL	54
5.- HIPÓTESIS	57
6.- OBJETIVOS	57
6.1 OBJETIVO GENERAL	57
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	57
7.- METODOLOGÍA	57
7.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	57
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	58
7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	59
8.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	59
9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
10.- ANEXOS	61

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PALABRAS CLAVE:

TEMA	Relaciones Humanas, Gestión Municipal
ESPECIALIDAD	Administración

A.- GENERALIDADES

1.- TÍTULO:

“Relaciones humanas y la mejora de la gestión municipal en el Gobierno Local de Carhuaz, 2016”

2.- PERSONAL INVESTIGADOR:

2.1 Nombres y Apellidos

2.1.1 Bachiller: Willians Johel Quito León

2.2 Profesión

Administración

2.3 Correo electrónico

2.3.1 ass

3.- RÉGIMEN DE LA INVESTIGACIÓN:

3.1 Libre

4.- UNIDAD ACADÉMICA

4.1 Facultad: Ciencias Económicas y Administrativas

4.2 Escuela Profesional: Administración

5.- LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

5.1 Localidad: Distrito de Huaraz.

5.2 Institución: Municipalidad Provincial de Carhuaz.

6.- DURACIÓN DEL PROYECTO

6.1 Fecha de Inicio: 20 de noviembre del 2016.

6.2 Fecha de finalización: 20 de febrero del 2016.

7.- HORAS SEMANALES DEDICADAS AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Se dedicará 06 horas semanales.

8.- RECURSOS DISPONIBLES

8.1 Personal Investigador

Un (01) Estudiante – investigador.

8.2 Materiales y Equipos

8.2.1 Materiales

- Papel A4
- Lapiceros
- Lápiz
- Borrador
- Cuadernos
- Libros

8.2.2 Equipos:

- Computadora
- Impresora
- Copiadora

8.3 Locales

Escuela de Administración Universidad San Pedro – Filial Huaraz.

9.- PRESUPUESTO

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
01	RECURSO HUMANO				
	Asesoramiento	Mes	4 meses	-	1200.00
02	MATERIALES				
	Papel bond A4 x 80gr.	millar	3	25.00	75.00
	Lapiceros	Unidad	6	2.50	15.00
	Lápiz	Unidad	2	2.50	5.00
	Borrador	Unidad	2	1.00	2.00
	Cuaderno	Unidad	2	5.00	10.00
	Libros	Unidad	2	125.00	250.00
03	SERVICIOS				
	Equipos de computación	Mes	4	100.00	400.00
	Equipos de comunicación	Mes	4	25.00	100.00
	Copias fotostáticas	Unidad	350	0.10	35.00
	Impresión y encuadernación del informe final	Unidad	3	125.00	375.00
	Movilidad			250.00	250.00
	TOTAL				2717.00

10.- FINANCIAMIENTO

10.1 Autofinanciamiento.

11.- TAREAS DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Responsable	Actividades
Willians Johel Quito León	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del proyecto de investigación. • Elaboración de los instrumentos de recolección de información. • Aplicación de los instrumentos de recolección de información. • Procesamiento de la información. • Elaboración de resultados. • Elaboración de análisis y discusión de resultados. • Elaboración de conclusiones y recomendaciones. • Elaboración del informe final. • Sustentación del informe final.

12.- LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Universidad	Universidad San Pedro	045
Facultad	Ciencias Económicas y Administrativas	01
UNESCO	Recursos Humanos	5311.04
General	045-01-5311-04	

13.- RESUMEN:

La presente investigación tiene como propósito describir cuál es la influencia de las relaciones humanas en la mejora de la gestión local de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; además de realizar un diagnóstico sobre la gestión local del municipio. Cuyo objetivo general se ha fijado en analizar y determinar el nivel de influencia de la mejora de la gestión municipal en el Gobierno Local de Carhuaz

La metodología empleada es de una investigación no experimental, de tipo descriptivo correlacional, cuya población de estudio son los trabajadores del gobierno local de Carhuaz, cuya población es de 173 y se ha determinado una muestra de 71. La recolección de datos se realizará a través de las encuestas como instrumento y serán procesadas y tabuladas en el software SPSS, versión 21; con la finalidad de obtener los resultados planteados en los objetivos e hipótesis

Se espera conocer si las relaciones humanas influye o no en la mejora de la gestión municipal del gobierno local de Carhuaz. Con los resultados obtenidos de la presente investigación, se busca hacer recomendaciones para que la municipalidad implemente y mejore la calidad del servicio hacia el contribuyente.

14.- CRONOGRAMA:

ACTIVIDADES	MESES															
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Elaborar el proyecto de investigación	X	X														
2.- Elaborar los instrumentos de recolección de información			X	X												
3.- Aplicación de los instrumentos de recolección de información					X	X										
4.- Tabulación de la información							X									
5.- Elaboración de los resultados								X	X							
6.- Análisis y discusión										X						
7.- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones											X					
8.- Elaboración del informe final											X	X	X	X		
9.- Defensa del informe de investigación															X	X

B.- PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:

1.1 ANTECEDENTES:

1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

Calderón, M. (2002) en su tesis: Las Relaciones humanas en la administración educativa. Concluye: 1) Se infiere los resultados obtenidos que la calidad de las relaciones humanas en las instancias administrativas de educación con los Directores de los establecimientos educativos del nivel medio sector público y privado, se disminuye por el grado de eficiencia, eficacia y amplitud con que se efectúan las acciones administrativas. Observándose que en algunos aspectos no se cumple con estos, lo cual influyen las relaciones humanas. 2) Los directores del nivel medio del sector público y privado manifiestan que caso siempre encuentran tolerancia, cortesía, respeto y amabilidad en las relaciones humanas que se dan a nivel de dependencias administrativas de educación. 3) Entre las diferencias señaladas se puede resaltar que los directores de educación del nivel medio sector público, manifiestan conformidad en la prontitud de la resolución de los trámites a nivel de dependencias administrativas de educación. No así el sector privado, donde se evidencia que entre la mayoría del grupo, expresan que no hay conformidad en este aspecto. 4) Para que el proceso de Administración en el sector educativo sea eficaz, la aplicación de las relaciones humanas en el desempeño de las funciones, por parte del personal administrativo de las instancias educativas tendrán que encontrar eficiencia, amplitud y agilización de los trámites que se verifican en esas dependencias a efecto de prestar un servicio de calidad. 5) Se observa que la comunicación

entre instituciones y público no se alcanza en su totalidad porque el éxito del trabajo colectivo, es el resultado del perfecto enlace y sobre todo con unas relaciones humanas de calidad. 6) Las buenas relaciones humanas influyen en la eficacia y eficiencia del proceso educativo. 7) Las buenas relaciones humanas suprimen movimientos o trámites inútiles y aumentan la productividad. 8) Existen mejores relaciones humanas dentro del sector privado pero más desconocimiento en brindar una mejor orientación a las personas. 9) En el sector público hay más conocimiento de manejo de información, pero con deficiencia en buenas relaciones humanas.

Álvarez, S. (2012) en su investigación: “Hacia la Eficiencia en la Gestión Municipal” concluye: 1) Compromiso con el desarrollo de las personas: la educación universal y de calidad es fundamental para promover el desarrollo de una región. El modelo de gestión municipal en Puntarenas tiene pocas alternativas educativas para la comunidad y los funcionarios municipales. Las opciones de capacitación que se ofrecen a los empleados del ayuntamiento, se circunscriben a cursos gratuitos de algunas instituciones como el IFAM y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Estas alternativas de capacitación se eligen con base en la oferta disponible, y no de acuerdo a las necesidades de entrenamiento de los funcionarios municipales, ya que los ayuntamientos no realizan diagnósticos en este particular. 2) Uso de recursos financieros y materiales: aunque el uso adecuado de los recursos disponibles promueve la eficiencia de gestión, existen condiciones en la provincia de Puntarenas que representan un riesgo para lograr este objetivo. Aunque los gobiernos locales siguen la normativa

legal aplicable (tal como la Ley de Contratación Administrativa y la ley de Control Interno), no existen órganos independientes que atiendan las denuncias de los ciudadanos. Sólo la Municipalidad de Osa tiene Contraloría de Servicios y en algunos ayuntamientos la función de auditoría es desempeñada por el Departamento de Contabilidad. 3) Relación con los usuarios de servicio: ninguna municipalidad tiene un procedimiento regular y eficiente para medir la satisfacción de los usuarios de servicios. La dificultad para medir o identificar las áreas de oportunidad, mediante encuestas de satisfacción, es una limitante para tomar acciones orientadas a mejorar la eficiencia de la gestión municipal. 4) Prestación de servicios: los servicios públicos que prestan las municipalidades influyen sobre la calidad de vida de la comunidad y, por lo tanto, en el desarrollo de la región. En este sentido es de importancia destacar que, con excepción de la construcción y reparación de las vías públicas, no existe un sistema de acreditación de calidad de los servicios municipales que se utilice en forma consistente en la provincia de Puntarenas. Aunque existen algunas excepciones, estas se limitan a situaciones específicas y no abarcan la totalidad de servicios que ofrecen los ayuntamientos. Esta situación impide que los gobiernos locales tengan información confiable para identificar áreas de oportunidad en el ofrecimiento de los servicios públicos. 5) Información y comunicación: aunque toda la información está disponible, debido a la naturaleza pública de los gobiernos locales, no existe un proceso proactivo de comunicación hacia la comunidad. La rendición de cuentas se limita, en la mayoría de los casos, a las opciones que por imperativo legal se deben utilizar, tales como las sesiones del Concejo Municipal. El uso de redes sociales, páginas web

actualizadas e informativas, creos electrónicos, y otros más tradicionales, como volantes, panfletos y reuniones comunales es limitado, con pocas excepciones que ocurren en las Municipalidades de Montes de Oro y Parrita.

De la Torre, J. (2014) en su tesis: “Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado de seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000) concluye: Si bien es cierto que la Revolución Mexicana y la propia Constitución de 1917 tienen el doble mérito de haber librado a los gobiernos municipales del yugo de los Jefes Políticos e incluir en el diseño institucional al municipio. Sin embargo la concepción de los ayuntamientos como entes administrativos y la indefinición de sus competencias fueron factores que parecen haber limitado su autonomía financiera y política a lo largo del siglo XX. Asimismo tanto la incorporación en el diseño institucional de figuras político-jurídicas como la no reelección de las autoridades municipales, actualmente parecen ser factores que limitan el desarrollo político y administrativo de los gobiernos municipales, lo cual sumado a la falta de un servicio civil de carrera afecta el desarrollo institucional de los gobiernos y administraciones públicas municipales por la falta de continuidad tanto de los funcionarios como de las políticas públicas municipales. Otro factor que encontramos que limitó el desarrollo institucional de los gobiernos municipales y la creación de capacidad de gestión es el centralismo político y administrativo imperante en el sistema político mexicano, el cual propició inequidades en la distribución tanto de funciones como de recursos entre los niveles de gobierno. De este modo no resulta extraño que los municipios hayan sido el

orden de gobierno que recibiera y recibe menos recursos financieros, situación que combinada con la escasa capacidad de recaudación municipal explica en mucho su falta de autonomía financiera y su alta dependencia financiera respecto de los recursos federales. Ciertamente en el análisis de la implementación de la reforma municipal también encontramos algunos factores negativos que delimitaron su impacto y alcance en el entramado de los gobiernos municipales. En ese contexto en el caso del estado de San Luis Potosí se aportó evidencia empírica que corrobora la intervención y resistencia del ejecutivo estatal en el proceso de implementación. La falta de interés y suspicacia hacia la reforma así como el establecimiento de mecanismos institucionales que obstaculizaban la reforma municipal limitaron el alcance de la misma. ... El análisis de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales en el conglomerado nacional muestra grandes asimetrías entre los municipios. De esta manera en los datos aportados por las encuestas nacionales de gestión municipal 1995 y 2000 se observa una baja capacidad reglamentaria sobre todo en municipios pequeños los cuales carecen de los reglamentos internos del ayuntamiento y de la administración municipal y en el caso de la reglamentación de los servicios públicos presentan una baja capacidad reglamentaria. A ese respecto vale la pena subrayar que la gestión intergubernamental es un factor que fortalece la capacidad reglamentaria de los servicios públicos por parte de los gobiernos municipales. Igualmente se pudo corroborar que el tamaño de la estructura de las administraciones públicas municipales parece estar en función del grado de desarrollo económico y poblacional de cada municipio. De esta manera el análisis de las administraciones públicas municipales desde el

punto de vista orgánico nos permitió observar el contraste entre las estructuras administrativas de cada municipio. Por lo que no resulta extraño que los municipios más grandes cuenten con administraciones públicas mejor organizadas y con unidades administrativas más especializadas para el desempeño de sus funciones. Ese mismo análisis nos permitió corroborar la falta de interés de algunos gobiernos municipales por fortalecer su capacidad de gestión a partir del establecimiento e institucionalización de procesos administrativos como la planificación, el control y la evaluación. La inexistencia de unidades administrativas especializadas vinculadas con esas tareas dentro de las estructuras administrativas de municipios rurales nos permite hacer tal aseveración.

Maldonado, O. (2009) su tesis Incidencia de las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida en el incremento de la cartera de clientes. Concluye: En función a los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información, se evidenció que existen debilidades en la interacción entre compañeros afectando así al equipo de trabajo, así como también la poca creencia de que el liderazgo se encuentra ligado a las relaciones interpersonales. Hay que señalar que más de un 62% de los empleados reconocieron que las relaciones interpersonales no son aplicadas con eficiencia por el resto de sus compañeros, siendo éste un factor importante para la investigación, ya que dicha práctica afecta el clima laboral repercutiendo así sobre los clientes ya que ellos perciben todo al momento de solicitar un servicio en cualquier agencia. De igual forma se obtuvo como resultado que un grupo de trabajadores no saben cómo

relacionarse con los clientes, entienden la importancia de la buena atención, más no consideran que crear un buen clima armonioso pueda lograr mejores resultados, afectando así el buen servicio y por ende el cumplimiento de las metas de la agencia Mérida. Con respecto a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los clientes, éstos expresaron que todo trabajador es valioso para el éxito o fracaso de la institución, que la conducta presentada por los trabajadores de la Agencia Mérida del Banco Sofitasa Banco Universal influye considerablemente en la calidad del servicio, haciendo énfasis que la buena comunicación, un clima organizacional favorable y la aplicación de las relaciones interpersonales, son `primordiales para el entendimiento entre clientes y empleados. Las relaciones interpersonales no sólo son una fuente de satisfacción de necesidades a nivel individual sino que también repercuten en las personas que se encuentran a nuestro alrededor, es por ello que uno de los factores primordiales para comenzar a dar los pasos firmes en el fortalecimiento de dichas prácticas entre los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia Mérida y que a su vez incida en la cartera de clientes es el cambio de nuestra actitud y la aplicación de una efectiva comunicación, esto dará entrada al resto de los componentes como lo son la empatía, interacción, motivación y un clima organizacional armonioso, por tal razón, el sólo hecho de entender la gran importancia de mantener un comportamiento acorde, maximizará los resultados de todo el equipo de trabajo, cumpliendo con los objetivos de la organización y a su vez clientes satisfechos con el trato y atención recibida.

1.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES:

Tejeda, L. (2014) en su tesis: “Gestión Administrativa y su mejora en la municipalidad distrital de Bellavista Callao” concluye: 1) La toma de decisión, capacitación y modernización administrativa no son conocidos en el ámbito interno (trabajadores), solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza 55.91%. 2) La toma de decisiones no se ha constituido en un instrumento importante en la Gestión Gerencial Regional y siendo una función estratégica requiere para su aplicación el aporte de las ciencias de la conducta humana orientado a innovar, optimizar el fortalecimiento de la administración. 3) La capacitación en el Gobierno Regional del Callao se ha desarrollado en forma limitada considerándose como una actividad regular. 4) La modernización administrativa como proceso de innovación solo es conocido a nivel de funcionarios y personal de confianza, apreciándose que es importante dar inicio a fortalecer la capacidad de gestión.

Toala, S. (2014) en su tesis doctoral: “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa, 2013” concluye: 1) El ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos. 2) El ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para que se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos. 3) Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja

importante para el desarrollo de la Institución. 4) El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.

Castillo, J. (2004) en su tesis doctoral Reingeniería y Gestión Municipal, concluye: 1) La decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la Gestión Municipal de Rosario, Argentina, le ha permitido afrontar nuevos desafíos a finales del siglo pasado y en el presente siglo, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la Argentina y del MERCOSUR. 2) El esquema típico del proceso de modernización de la Municipalidad de Rosario, Argentina, basado en la Reingeniería de procesos, permitió desarrollar un sistema de Información Urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una Red de Intranet Municipal; una adecuación edilicia; una red metropolitana y redes locales de comunicación de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los Centros Municipales de Distrito. 3) La reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos. 4) El modelo de gestión municipal democrática, propone un cambio en la dinámica del ámbito

gobierno-gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa, que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y actores, como disidencia y confrontación de los mismos. 6) La descentralización política, administrativa y económica, permitirá a los gobiernos regionales y locales en particular, las instituciones de la sociedad la excesiva centralización de recursos económicos y financieros no ha permitido a los gobiernos locales desarrollar sus planes y programas. 7) La prestación de los servicios municipales a la comunidad que brindan los gobiernos locales, deben estar basados en los principios de igualdad, permanencia o de continuidad, adecuación, generalidad, legalidad, persistencia y adaptación, para garantizar con el establecimiento de procedimientos administrativos y una organización que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de la población, en concordancia con los propósitos del Programa para el desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) impulsando el desarrollo del índice de desarrollo humano, que propone tres indicadores de bienestar i) longevidad; ii) escolaridad; iii) nivel general de vida alcanzado.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:

La presente investigación asume el enfoque teórico de las relaciones humanas. Se tiene en cuenta las variables que Elton Mayo mencionaba. Elton (1923) fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Su interés primordial fue estudiar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con

la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos si éstos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones imposible llegar a los objetivos fijados.

Mayo afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas. “No existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados”. Elton (1930).

Sus principales conclusiones fueron:

- * El trabajo es una actividad grupal.
- * El mundo social del adulto esta estandarizado en relación con su actividad de trabajo.
- * En la fábrica, los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del obrero.
- * El cambio de una sociedad establecida a otra adaptación tiende a desmembrar continuamente la organización social de una fábrica o industria en general.

2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación se justifica fundamentalmente por la importancia que implica tener y mantener las buenas relaciones humanas en las organizaciones, pues nos permitirá identificar los elementos y el ambiente que rodea al recurso humano con la finalidad de generar una adecuada gestión; asimismo el aporte teórico y práctico, ya que ofrecerá conocimientos importantes respecto al objeto de estudio y las posibles medidas a tomar a partir de los resultados que se obtenga.

3.- PROBLEMA:

¿De qué manera las relaciones humanas influye en la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz, 2016?

4.- MARCO REFERENCIAL:

4.1 MARCO CONCEPTUAL:

a.- Relación:

Según Chiavenato (2002) es una relación o vínculo entre dos o más entidades, describen alguna alternación entre las mismas. Por ejemplo, una relación entre una entidad “empleado” y una entidad “sector” podría ser “trabajaren”, porque el empleado trabaja en un sector determinado.

b.- Humanidad:

Para Coulter (2005) es el uso más general y amplio, se dice que la humanidad es aquel conjunto conformado por seres humanos; es decir, que el concepto se vincula estrechamente con el género humano y entonces, cuando se desea mencionar de manera conjunta y general el género humano se utiliza la palabra humanidad.

c.- Relaciones humanas:

El término relaciones humanas se aplica al conjunto de interacciones que se dan en los individuos que pertenecen a una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la comunidad.

d.- Liderazgo

Según Chiavenato (2002) la palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

e.- Motivación:

Para Coulter (2005) la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

f.- Conocimiento relativo:

Para Coulter (2005) los líderes efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.

g.- Municipalidad:

Es la institución y persona jurídica que en representación del Municipio cumple función de gobierno y administración para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos, como su bienestar y el desarrollo de la circunscripción.

h.- Municipio:

Es una entidad real (social) que integra tres elementos inseparables como son la población, el territorio y la capacidad de autogobierno,

i.- Gestión:

Es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestión es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

4.2 MARCO TEÓRICO:

1.2.1 Liderazgo en las relaciones humanas:

1.2.1.1 Conceptos teóricos de liderazgo:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos y es esencial las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas. Chiavenato (2002).

El liderazgo es el proceso de guiar a un grupo y motivar en él, para que alcance sus metas y todo se logrará a través del líder que es la persona que puede influir en los que poseen la autoridad de gerenciar. Deducimos que el verdadero líder no es caudillo, sino el individuo empático, idealista, receptivo y proactivo que procura el crecimiento

de la empresa en la que labora, como alto dirigente o colaborador, detectando cualidades puntuales a cada uno, con el objetivo de cumplir metas. Los encausa y motiva constantemente para fortalecer y preservar la cohesión en su equipo y el entusiasmo en el cumplimiento de sus roles. (Coulter (2005).

1.2.1.2 Teorías sobre liderazgo:

Existen muchas teorías, el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas.

Los rasgos examinan la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales así como las relaciones con el trabajo. La personalidad es la combinación de los rasgos que defieren el comportamiento de un individuo. (Coulther, 2005)

Chiavenato, (2002) presenta tres teorías en su libro y éstas son las siguientes:

a.- Teorías de rasgos de personalidad:

Estas son las teorías más antiguas respecto al liderazgo. Según estas teorías el líder posee rasgos específicos de personalidad que los distinguen de las demás personas que les permite influenciar en el comportamiento de los semejantes; estos rasgos son:

- * Rasgos físicos: vienen a ser la energía, apariencia personal, estatura y peso.

- * Rasgos intelectuales: viene a ser la adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- * Rasgos sociales: son la cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- * Rasgos relacionados con el trabajo: es el interés en la realización, persistencia e iniciativa.

b.- Teorías de estilo de liderazgos:

Esta teoría estudia el liderazgo de acuerdo a los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Esta teoría señala tres estilos de liderazgo y son:

- * Liderazgo autocrático: es donde el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Todas las actividades se desarrollan cuando el líder está presente en su ausencia las actividades se detienen pero esto conlleva a que el colaborador genere rencor y recientemente llegando así a la indisciplina y agresividad.
- * Liderazgo liberal: siempre el líder será quien delegue todas las decisiones en el grupo y no ejercerá ningún control. Pero este liderazgo hará que en una empresa la producción fracase y las tareas asignadas se desarrollan al azar y esto causa pérdida de tiempo.
- * Liderazgo democrático: es donde el líder conducirá y orientará al grupo incentivando a que participen en la actividad. En este liderazgo el líder sus subordinados

desarrollan una comunicación espontánea y franca y todas las actividades se desarrollarán de forma uniforme y segura.

Podemos presumir que el mejor estilo de liderazgo es el democrático, pues la comunicación entre el líder y sus colaboradores es horizontal, permitiendo un diálogo sincero y productivo, con la guía y el asesoramiento que necesitan de la cabeza del equipo.

c.- Teorías situacionales del liderazgo:

Esta teoría hace referencia a un modelo de liderazgo mediante la cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo. El líder debe de adaptarse a su grupo de colaboradores. (Chiavenato, 2002)

El liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo. En conclusión el liderazgo explica y establece un equilibrio distinto con comportamientos que ejerce un líder y al mismo tiempo adaptarse a su grupo de colaboradores. (Coulther, 2005)

1.2.1.3 Liderazgo transformacional - transaccional:

Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio.

El liderazgo transaccional y transformacional no debe de ser vistos como enfoques opuestos. El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional; asimismo, produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral que van más allá de donde irían solamente con el enfoque transaccional. (Coulther, 2005)

No existe duda de que el líder debe adecuarse a su entorno laboral, es necesario que desarrolle un diagnóstico de la empresa, reconocer tendencias y comportamientos para finalmente ejecutar acciones de liderazgo que sean compatibles y eficaces con la organización. Asimismo, concluimos que el liderazgo transformacional y el transaccional no son conceptos aislados, sino que el primero surge a raíz del segundo. En conjunto producen más beneficios.

1.2.1.4 Convertirse en un líder efectivo:

Todas las organizaciones necesitan líderes eficaces y existen dos cuestiones pertinentes para convertirse en un líder eficaz y son: (Coulther, 2005)

* **Capacitación para líderes:**

En la actualidad las organizaciones de todo el mundo gastan millones de dólares en la capacitación y en el desarrollo del liderazgo, aunque mucho del dinero gastado en la capacitación de líderes tendrá como resultados dudosos beneficios, hay algunas cosas que los gerentes pueden hacer:

Primero reconozcamos lo obvio ya que algunas personas no tienen lo que se necesita para ser un líder por ejemplo: un líder tiene más posibilidades de éxito con individuos con un autocontrol elevado que con individuos con un control bajo; dichos individuos tienen la flexibilidad de cambiar su comportamiento dependiendo de lo que requieran las diferentes situaciones. Es evidente que las capacitaciones dirigidas a los líderes son una inversión hueca si estos carecen de vocación.

* Sustitutos del liderazgo:

A pesar de la creencia de que un estilo de liderazgo siempre será efectivo sin importar la situación, el liderazgo quizá no siempre sea importante. Las investigaciones indican que en algunas situaciones el comportamiento que presenta un líder es irrelevante. En otras palabras ciertas variables individuales, laborales y organizacionales puedan actuar como sustitutas del liderazgo.

1.2.2 Clima laboral:

El clima laboral representa un cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la organización motivacional. El clima laboral es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. El ambiente laboral presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación pero determinan conductas. (Chiavenato, 2002).

Ciertos atributos individuales pueden sustituir la presencia de un líder en la organización. El clima laboral es un aspecto interno que constituye un influjo en los trabajadores; puede motivarlos o desalentarlos, va tomando forma diariamente, ya que la convivencia permite su surgimiento, las estrategias y herramientas idóneas permitirán que esta se desarrolle armoniosamente y confiera beneficios a la empresa a mediano y largo plazo.

Clima en relación con los individuos.

Las características personales de los individuos influyen la manera en que es percibido el clima laboral. Del mismo modo las características personales influyen sobre el clima laboral propiamente tal que puedan llegar a influir sobre la organización. El clima laboral es el resultado del comportamiento de cada agente que conforma la empresa. La suma de sus acciones se verá reflejada en la organización.

1.2.2.1 Manejo del equilibrio trabajo-vida:

Los gerentes reconocen que los empleados no dejan de lado a sus familiares y sus vidas personales cuando llegan a trabajar. Aunque los gerentes puedan ser comprensivos con cada detalle de la vida familiar de los empleados, las organizaciones se compenetran más con el hecho de que los empleados tienen hijos enfermos, padres de edad avanzada que necesitan cuidados especiales y otros problemas familiares que pudieran quedar en acuerdos. (Coulther, 2005)

El clima laboral incluye también que los gerentes muestren preocupación por la vida familiar de sus trabajadores; de esta forma,

ellos sentirán que son piezas valiosas en sus centros laborales. Se trata de seres emocionales; por lo tanto, este tipo de estímulos contribuirán a acrecentar su nivel de producción y serán promotores de su organización, lo que aumentará el nivel de concepto público de esta.

1.2.3 Motivación Humana:

1.2.3.1 Definición de la motivación humana

La motivación humana busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en que el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas sociales y materiales de trabajo por tanto este enfoque clásico se fundamenta en esta teoría de la motivación. (Chiavenato, 2004)

Elementos de la motivación:

- * **Energía:** es una medida de intensidad o impulso, una persona motivada pone mayor empeño y trabajo duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad de esfuerzo.
- * **Dirección:** es el esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados.
- * **Perseverancia:** la motivación incluye una dirección de perseverancia, queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

1.2.3.2 Influencia de la motivación humana:

La influencia de la motivación humana busca explicar el comportamiento de las personas. Taylor se basaba en la concepción del homo económico, según el cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda del dinero y por las recompensas sociales. (Cummings, 2004).

a.- Teoría de Lewin:

Toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, cuando se encuentra un objetivo accesible, este adquiere valencia positiva y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objetivo cuando la tensión es excesiva puede entorpecer la percepción del ambiente y desorienta el comportamiento de la persona, si se presenta una barrera hace la frustración por no alcanzar el objetivo, aumenta la tensión y desorienta más el comportamiento. (Chiavenato, 2002)

Lewin desarrolló su teoría de campo que se refiere que en la psicología se produzca una evolución. De esta concepción tipológica surge una serie de conceptos como: regiones, subregiones, vías de acceso, barreras, posición, estructura, cognoscitiva. (Cummings, 2004)

b.- Teoría de las necesidades de Maslow:

Esta teoría de la motivación se encuentra organizada y dispuesta en niveles, en una jerarquía de importancia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada en una pirámide conocida como la pirámide de Maslow. (Chiavenato, 2002)

- * Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas pero de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, de sueño y de reposo, de abrigo o deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.
- * Necesidad de seguridad: vienen a ser las necesidades de vivienda, necesidad de proteger los bienes, seguridad física y salud.
- * Necesidades sociales: son aquellas necesidades que tiene la función de relación (amistad, pareja, colegas o familia) y es la aceptación social.
- * Necesidad de estima: existen dos tipos de apreciaciones alta y baja, el alta viene a ser la confianza, logros obtenidos, libertad, etc. Mientras que la estima baja viene a ser la atención, aprecio, reconocimiento, etc.
- * Necesidad de autorrealización: viene a ser el conjunto de moralidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, desarrollo espiritual, desarrollo moral, búsqueda de una misión en la vida, etc.

1.2.2 Gestión Municipal:

1.2.2.1 Teoría sobre gestión municipal:

Política Municipal:

La calidad institucional y la eficiencia son dos elementos básicos sobre los que se debe asentar el buen gobierno de nuestros ayuntamientos, más aún en

un período de contención fiscal. La Fundación Democracia y Gobierno Local, consciente de la necesidad objetiva de reforzar el trascendental papel que juega la Política Municipal en esta segunda década del siglo XXI, ha elaborado una “Guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los Gobiernos locales” dirigida a alcaldes y concejales, con la finalidad de proveerles de un marco de actuación y de una serie de herramientas que les sean útiles para una gestión política de éxito en sus respectivos pueblos y ciudades. Tras más de treinta años de democracia local en España, es necesario un replanteamiento de la política municipales clave de reforzar la legitimidad de los gobiernos locales y acrecentar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones locales. Los ayundamientos son una auténtica escuela de democracia; de ahí la importancia de fortalecer los valores públicos y las conductas democráticas tanto de los gobernantes como de los propios ciudadanos. La presente Guía es un proyecto colectivo que ha visto la luz gracias, por su lado, a la importante colaboración de un panel de expertos bajo la dirección y coordinación de la propia fundación, y, por otro, al trabajo en red entre distintas instituciones (Fundación Democracia y Gobierno Local, FEMP, Diputación de Barcelona y otras entidades públicas). La pretensión de esta guía no es describir el marco jurídico local, sino fortalecer su papel institucional y revitalizar la política municipal con el fin último de mejorar la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

Claves de éxito para políticos y directivos locales:

En la actualidad cuestiona que los ayuntamientos constituyen una de las administraciones más dinámicas e innovadoras de todo el sector público.

Políticos y directivos locales se enfrentan cada día al noble fin de gestionar e implantar bienes, servicios e infraestructuras públicas. Con un lenguaje claro, estilo ameno y contenido extraordinariamente práctico, este libro aborda, entre otros, aspectos de la planificación política, los programas de gobierno, la comunicación e información municipal, las habilidades o los principios más relevantes en el funcionamiento de las principales áreas municipales. (Asencios 2005).

Estructuras y Principios de Gestión del Patrimonio Cultural Municipal:

Falta de coordinación en las inversiones, inexistencia de departamentos específicos para la gestión del patrimonio histórico, insuficiencia de medios humanos y técnicos. La situación general que presenta la gestión del patrimonio cultural en gran parte de la administración local de nuestro país es deficitaria y, en ocasiones, deficiente, fruto de una larga tradición de abandono por parte de los ayuntamientos, unida a una cultura funcionarial excesivamente burocrática que durante mucho tiempo ha considerado el patrimonio cultural como una carga que se debía soportar con resignación. El patrimonio cultural municipal, en sus diversas manifestaciones, tiene, en cambio, rasgos estratégicos excepcionales para su aprovechamiento por parte de las administraciones locales, y su gestión está viviendo en los últimos años una paulatina profesionalización que demanda la producción de herramientas encaminadas a potenciar el management patrimonial. La presente obra pretende cubrir esta necesidad a través de la aportación tanto de diseños organizativos orientados a la puesta en marcha de áreas específicas de patrimonio en las estructuras municipales, como de

herramientas que permitan a los responsables técnicos y políticos una adecuada gestión del patrimonio cultural en el ámbito municipal. Para ello, se asumen aquí los principios propios del diseño organizativo provenientes de la gestión empresarial y se aplican a las necesidades y características específicas que reclama la gestión del patrimonio cultural en el marco local. El resultado es una imprescindible guía práctica para que los profesionales de la administración local saquen el máximo partido al patrimonio cultural, que constituye una extraordinaria fuente de riqueza material y de desarrollo para los territorios. (Mejías, 2010)

Gestión Financiera de un Patrimonio Municipal e Intervención Política de una Monarquía Supranacional:

Esta tesis pretende como objetivo general el conocimiento de la vida financiera del Concejo Cordobés en la 2ª mitad del S. XVI en el marco de la monarquía hispánica de Córdoba en esa época y las relaciones del poder central sobre el poder local siguiendo el hilo conductor de dicha Hacienda. Ambos poderes estuvieron en todo momento estrechamente interrelacionados poniéndose esta interrelación de manifiesto en tres aspectos: el institucional (Concejo de Córdoba/Consejos de la monarquía), temático (Hacienda de propios/Hacienda real) y sociológico (Intereses de los caballeros veinticuatro/necesidades del rey mediante el corregidor). A través del estudio de estos tres aspectos llegamos a la conclusión de que para comprender la organización política de la Monarquía Hispánica de Felipe II es imprescindible el conocimiento del poder local como núcleo financiero-fiscal básico de esa organización política.

1.2.2.2 Concepto:

La buena gestión municipal se refiere a la capacidad de analizar opciones de política, acordar prioridades y orientar los programas de desarrollo municipal a la consecución de resultados, para lo cual se requieren procesos e instrumentos de información, planificación y presupuesto de ingresos, gastos e inversión. (Escalante, 2010)

Asimismo, se refiere al cumplimiento de normas y estándares nacionales en cuanto a controles internos, documentación, registros, operaciones financieras, etc. aplicadas a las áreas de tributación, recaudación y tesorería, operaciones de contratación de bienes y servicios y administración del recurso humano.

1.2.2.3 Índice de gestión, transparencia y gobernabilidad municipal:

Para evaluar el grado de cumplimiento de la municipalidad con leyes y normas en las diferentes áreas de gestión, transparencia y gobernabilidad se ha creado el Índice de Gestión, Transparencia y Gobernabilidad. El IGTGM expresa en qué nivel de gestión se encuentra la municipalidad, cuáles son los problemas estructurales y qué es prioritario resolver. El IGTGM contiene un conjunto de variables y parámetros que evalúan las siguientes áreas de gestión municipal: (Kohlberg, 2009)

- * Planeación y desarrollo municipal.
- * Gestión de préstamos.
- * Ejecución del presupuesto.
- * Gestión financiera y de moral.

- * Gestión tributaria.
- * Servicios municipales.
- * Administración financiera y tesorería.
- * Recursos humanos.
- * Procesos de contratación.
- * Corporación municipal.
- * Instancias de participación ciudadana.

Hay que tomar en cuenta que los resultados obtenidos no descalifican a ninguna municipalidad, por el contrario, sirven para detectar fallas y sobre esa base, mejorar las estrategias y políticas actuales de trabajo. Para tener aún mayor claridad también es necesario tener presente que **No** mide el IGTGM.

1.2.2.4 Pasos para formular políticas públicas:

Para mejorar la gestión, la transparencia y la gobernabilidad es necesario consensuar políticas públicas. A continuación se explica con mayor detalle, el proceso a seguir en cada uno de los pasos mencionados anteriormente. (Albuquerque, 2011).

a.- Evaluando la gestión, transparencia y gobernabilidad municipal:

La evaluación de la gestión, transparencia y gobernabilidad municipal consiste en determinar una situación problemática, que se desea examinar a profundidad, para poder abordarla, actuar sobre ella y transformarla en políticas públicas que mejoren la gestión municipal. Para realizar la evaluación se observan y recogen datos relacionados

con distintas áreas del quehacer municipal empleando para ello el “Formulario del Índice de Gestión, Transparencia y Gobernabilidad Municipal”.

La iniciativa para promover el proceso de medición y generación de políticas públicas puede provenir de una o varias instituciones. Dependiendo del caso, la coyuntura política o el clima interno en el gobierno local, la institución promotora puede ser la misma municipalidad, u otro ente gubernamental, la AMHON, un grupo de la sociedad civil o una Organización No Gubernamental.

Para llevar a cabo la evaluación se recomienda contratar un técnico facilitador, con experiencia en gestión municipal y que tenga la capacidad para recolectar y analizar participativamente los datos que se recogen con el formulario.

b.- Comisión conjunta:

La Comisión Conjunta se crea con el propósito de analizar en mayor detalle los resultados de la evaluación en su respectiva municipalidad, identificar las debilidades en materia de gestión, transparencia y gobernabilidad democrática, y recomendar a la Corporación las medidas de mejoramiento.

¿Por qué una comisión de carácter público? El enfoque de esta metodología se fundamenta en principios de **gestión por resultados**,

mediante un diálogo entre las autoridades municipales y la comunidad, para identificar y comprender problemas, fijar prioridades, llegar a consensos de solicitud a la Corporación Municipal sobre políticas y medidas, diseñar metas e indicadores de cumplimiento, comprometer a las mismas autoridades en la implementación de las políticas acordadas, y realizar seguimiento de estos compromisos.

Se propone definir con el alcalde y la corporación los integrantes de la Comisión Conjunta, asegurando una adecuada representación de las organizaciones de la sociedad civil local, como son los patronatos urbanos y rurales; asociaciones campesinas y cooperativas; cámaras de comercio y otras asociaciones empresariales; juntas de agua; Organizaciones No Gubernamentales, y la Comisión de Transparencia si hubiera. Se recomienda a las Comisiones Conjuntas, en su primera sesión, hacer un balance rápido de la participación e identificar a las otras organizaciones locales a las cuales sería conveniente invitar a incorporarse a las actividades de la Comisión.

Idealmente, la Comisión Conjunta debería ser integrada por unas quince o veinte personas, de las cuales por lo menos la mitad deberían ser representantes de las organizaciones de la sociedad civil, para asegurar una amplia representación de la comunidad. En aquellas comunidades en donde existe de antemano una asociación o consejo

que reúne las características aquí descritas, podría hacer las veces de la Comisión Conjunta (Natilla, 2013)

c.- Analizando los resultados de la evaluación:

Para analizar los resultados de la evaluación con la Comisión Conjunta se recomienda realizar una primera sesión de trabajo. El objetivo de esta sesión es ponerse de acuerdo sobre la naturaleza del problema de la transparencia en la gestión de la municipalidad. Para ello, se comienza con un ejercicio en grupo para identificar en la gestión de la municipalidad. Para ello, se comienza con un ejercicio en grupo para identificar aquellas áreas vulnerables que presentan debilidades en los procesos de gestión, gobernabilidad y transparencia.

El facilitador llevará materiales para orientar el ejercicio. Uno de los retos es asegurar que las discusiones no se personalicen ni se politicen, sino que se orienten hacia la identificación de problemas institucionales. Luego, se presentarán los resultados de la evaluación realizada a la municipalidad con el apoyo del técnico facilitador, y el grupo analizará si las prácticas evaluadas son los principales factores coincidentes de los problemas de corrupción diagnosticados en el primer ejercicio de grupo. Es posible que el ejercicio de grupo identifique problemas que no fueron incluidos en la evaluación hecha por el técnico facilitador. En este caso, habría que plantear unas líneas de acción y políticas adicionales a las que contempla la evaluación, para responder plenamente al diagnóstico

hecho por la Comisión Conjunta. Podría plantear problemas variados como por ejemplo, el acceso a la información por parte de la ciudadanía; el manejo de los archivos de la municipalidad; las violaciones a las prohibiciones sobre contratación de familiares; los conflictos de interés en contratos con la municipalidad; etc.

d.- Priorizando las áreas clave para mejorar la transparencia municipal:

El objetivo de estas sesiones es comprender el origen de los problemas encontrados en las áreas priorizadas, de forma tal que permita estructurar un documento de solicitud a la Corporación Municipal, para que diseñe e implemente políticas municipales de mejoramiento de las prácticas de gestión, transparencia y gobernabilidad democrática.

Entre las áreas con mayor debilidad encontradas, están las de Corporación Municipal y Participación Ciudadana; lo cual es crítico dado, que estas áreas determinan procesos de transparencia y gobernabilidad, es por ello que se requiere de un abordaje por parte de la Comisión Conjunta.

Las áreas con características técnicas, serán objeto de análisis por parte de personal municipal, contando con el apoyo técnico del Programa. El facilitador llevará materiales para orientar las sesiones, incluyendo una metodología sencilla para guiar el diseño de las políticas y su implementación.

El producto es un documento de solicitud a la Corporación Municipal para que en el término de dos meses, la Corporación Municipal haya diseñado e implementado políticas municipales, aplicables a las áreas priorizadas (Luhmann, 2012).

e.- Implementación de políticas de transparencia y gobernabilidad:

Verificar políticas y medidas implementadas por las unidades municipales en áreas y procedimientos priorizados por la Comisión Conjunta. Constatar que la solicitud de diseño e implementación de políticas municipales, presentada a la corporación municipal por la Comisión Conjunta, se atendió en tiempo previsto.

Facilitar a los miembros de la Comisión Conjunta, la apropiación de instrumentos, que permitan en forma sencilla y oportuna el monitoreo de implementación de política municipales y sus respectivas medidas.

Cerrar ciclo de participación de la Comisión Conjunta en una primera fase, mediante la elaboración de un informe presentado a la corporación municipal y a la ciudadanía en general (Vera & Linares, 2009).

f.- Seguimiento a las políticas de transparencia y gobernabilidad:

Una vez que la corporación municipal ha aprobado todas o algunas de las políticas y/o medidas recomendadas por la Comisión Conjunta, se deberá determinar las asistencias técnicas y capacitaciones necesarias para la implementación de dichas políticas.

A la vez, se acordará con la Comisión Conjunta las actividades de seguimiento a los compromisos, y prestará apoyo (asistencia técnica, capacitación y logística) para su realización, incluyendo la replicación periódica del instrumento de evaluación. Se recomienda replicar anualmente el Índice.

Los progresos obtenidos pueden ser evaluados cada año para poder comparar anualmente la evolución del IGTGM, tal como se muestra en los siguientes recuadros (Drucker, 2010).

1.2.2.5 El Concejo Municipal:

El Concejo Municipal es el máximo Órgano de Gobierno de la Municipalidad Provincial o Distrital. Está integrado por el Alcalde Provincial o Distrital, quien lo preside y los Regidores o Concejales que tienen potestad para ejercer sus funciones de conformidad a la Constitución Política del Perú, Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972, Reglamento Interno de Concejo (*RIC*) y demás disposiciones legales conexas y vigentes. El número de regidores se determina de acuerdo a la circunscripción electoral donde han sido elegidos mediante votación popular. En el caso de Centros Poblados, los Concejos Municipales están integrados por un alcalde y 5 regidores. (Ramírez, 2009).

Se entiende por Reglamento Interno de Concejo (*RIC*) al documento o instrumento de gestión que reglamenta el ejercicio de las atribuciones y funciones del Concejo Municipal, de la convocatoria y desarrollo de las

Sesiones de Concejo (*I*) y el funcionamiento de las comisiones internas. El Reglamento Interno de Concejo (*RIC*) es aprobado mediante Ordenanza Municipal. La conformación del Concejo Municipal se encuentra descrita en la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972. En su Título II. "Organización de los Gobiernos Locales". Capítulo Único. Los Órganos de los Gobiernos Locales. Artículo N° 5.- Concejo Municipal. "El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales". Como, ya mencione el Pleno del Concejo Municipal está conformado por Alcalde y Regidores. Los regidores en el Perú son elegidos mediante el voto popular y su número representa a la totalidad de habitantes de un distrito, ejercen su mandato por un periodo de 04 años, respecto a su reelección, este es determinado por la Ley Orgánica de Elecciones - Ley N° 27972 y leyes conexas.

Las funciones que asumen los regidores están comprendidas dentro de las normas municipales o instrumentos jurídicos municipales, es de mencionar, que cada regidor ejerce una comisión para una determinada función, por ejemplo, un regidor puede ser el Presidente de la Comisión de Educación, Cultura y Desarrollo Humano de una Municipalidad, por lo tanto, su función abarcará esa comisión y dará cuenta del trabajo realizado al Pleno del Concejo Municipal, del mismo modo, la función principal que tiene un regidor es de fiscalizar la gestión municipal en base a sus atribuciones conferidas por la Constitución Política del Perú y por la Ley Orgánica de Elecciones - Ley N° 27972.

1.2.2.6 Los Acuerdos de Concejo:

La Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972. Respecto de los Acuerdos de Concejo, señala en su Artículo 41°.- Los acuerdos son decisiones, que toma el concejo, referidas a asuntos específicos de interés público, vecinal o institucional, que expresan la voluntad del órgano de gobierno para practicar un determinado acto o sujetarse a una conducta o norma institucional. Esta definición, se encuentra en concordancia con la derogada Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 23853. De otro lado, los Acuerdos de Concejo se aprueban, tanto en las Sesiones de Concejo Municipal Ordinarias como Extraordinarias: *Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 23853. Definición. Los Acuerdos son decisiones específicas sobre cualquier asunto de interés público, vecinal o institucional que expresan la opinión de la Municipalidad, su voluntad de practicar un determinado acto o de sujetarse a una conducta o norma institucional.* (Arnao, 2011).

El Concejo Municipal adopta sus posiciones mediante Acuerdos de Concejo de conformidad a las facultades otorgadas por el Artículo 9° de la ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972. En ese orden, los Acuerdos de Concejo son adoptados ya sea por *unanimidad, mayoría simple o mayoría calificada*. El Alcalde tiene voto dirimente en caso de empate en concordancia con el Artículo 17° de la ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972. Asimismo, mediante Ley N° 28268 de fecha 03 de julio de 2004, se modifica el artículo 17° de la ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972, en la cual, se le quita el doble voto al alcalde. Acerca de las votaciones

para determinar el tipo de acuerdo a tomarse por parte de los Regidores del Concejo Municipal, estas podrían desarrollarse de la siguiente manera:

Modificaciones a la Ley Orgánica de Municipalidades Mediante ley N° 28268 de fecha 03 de julio de 2004, se modifica el artículo 17° de la ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, en la cual, se le quita el doble voto al Alcalde, toda vez que antes tenía el voto como un miembro más del Concejo Municipal y en caso de empate tenía un doble voto dirimente, esta modificación si bien es cierto es importante, pero recorta las facultades del Alcalde de votar como miembro del Concejo, y por otro lado lo exime al Alcalde de la responsabilidad en los acuerdos que se adopten contrario a la ley donde no haya votado al no existir empate, lo que contradice el artículo 5° de la Ley Orgánica de Municipalidades, que establece que el Concejo Municipal está conformado por el Alcalde y los Regidores.

* Votación Nominal: En el presente caso, se nombra a cada uno de los miembros del Concejo Municipal por su nombre y estos responden Si, No o su abstención, según la forma que quieran darle a su voto.

* Votación Secreta: Cuando los miembros del Concejo Municipal reciban una cedula de votación, escriban en ella su voto y la depositen en el ánfora, como en las votaciones que se desarrollan en las elecciones.

Respecto de las votaciones, ello rige en el Reglamento Interno del Concejo (RIC) de cada Municipalidad y tiene que ser aprobado mediante Ordenanza Municipal. De otro lado el Artículo N° 17 de La Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972, refiere que los acuerdos son adoptados por Mayoría Simple y Mayoría Calificada.

La mayoría simple supone que determinados Acuerdos de Concejo deben ser aprobados por el voto de la mitad más uno de los miembros, es decir, si tenemos un Concejo Municipal Distrital donde cinco (05) regidores forman parte, con tres votos se aprueba el Acuerdo de Concejo. La Mayoría calificada, supone que determinados Acuerdos de Concejo deben ser aprobados con el voto conforme de los dos tercios ($2/3$) del número legal de regidores que integran el Concejo Municipal. Esto significa, que, si tenemos un Concejo Municipal Distrital donde son cinco (05) regidores los que forman parte, se debe contar con cuatro votos. Es decir, los $2/3$ del número total de regidores para que se apruebe el Acuerdo de Concejo.

Respecto a este punto, debemos tomar en consideración que no todos los Acuerdos de Concejo requieren del voto conforme de la mitad más uno del número legal de regidores. Los Acuerdos de Concejo sobre donación, cesión o concesión, así como de la expropiación, vacancia del cargo del alcalde y regidores, cese del gerente municipal, entre otros, que dada la importancia del tema para la gestión municipal, el Acuerdo de Concejo que lo apruebe requiere de la mayoría calificada.

En el caso de algunos países, los Acuerdos Municipales expresan las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Los acuerdos surtirán efecto inmediatamente; estos se decretan por el Concejo Municipal y serán de decisión interna sobre Administración personal y otras que tengan relación

con el funcionamiento y organización de la Alcaldía Municipal (Morales, 2013).

1.2.2.7 Descentralización y gobiernos locales:

Las municipalidades, provinciales o distritales, como órganos básicos de la descentralización, pueden crear organismos descentralizados para el mejor cumplimiento de sus competencias. La transferencia de funciones a estos organismos puede asumir diferentes formas: para la ejecución de un proyecto especial de vivienda, transporte, salud, etc.; para el cumplimiento de determinadas competencias especializadas como el Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima. (Asociación Civil Transparencia, 1999)

La democratización y descentralización de los procesos de toma de decisiones dentro de las ciudades y el control ciudadano de la gestión pública tienen que ser parte de cualquier proceso serio de descentralización.

El fortalecimiento de las fuentes locales de financiamiento de los gobiernos provinciales y municipales debe ser una meta clave de las políticas de descentralización, porque es una condición necesaria, si bien no suficiente, para fortalecer la rendición de cuentas, pues la ciudadanía querrá saber qué se hizo con su dinero. La descentralización debe adecuarse a cada región o municipio. Por lo tanto debe ser flexible para llevarse a cabo de manera selectiva y gradual y al mismo tiempo debe proveer de las herramientas necesarias a los gobiernos subnacionales. La descentralización y

desconcentración son complementarios en concordancia con los criterios territorial y gubernamental de organización del Estado peruano, que establece según el criterio territorial el Perú es uno e indivisible y su territorio se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada, así como de acuerdo al criterio gubernamental el gobierno peruano es unitario, representativo y descentralizado, siendo sus niveles gubernamentales el Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobiernos Locales (provincial, distrital y delegado, este último creado por la Municipalidad Provincial, con conocimiento de la Municipalidad Distrital, en pueblos, centros poblados, caseríos o comunidades campesinas y nativas que reúnan determinados elementos).

De acuerdo a la Constitución Política las municipalidades provinciales, distritales y las delegadas conforme a ley, son órganos de gobierno local con autonomía política, económico y administrativa en los asuntos de su competencia.

Autonomía política. Se refiere a la capacidad de dictar normas de carácter obligatorio en los asuntos de su competencia dentro de su jurisdicción (distrital o provincial) y sancionar a quienes las incumplen o denunciar (desobediencia de la autoridad) a quienes se resistan a cumplirlas. No es una autonomía absoluta, está limitada únicamente a los asuntos que han sido determinados como exclusivas de su ámbito de gobierno.

Autonomía Económica. Se refiere a la capacidad de decidir sobre su presupuesto y lo rubros donde se destinan sus gastos de acuerdo a las necesidades de la comunidad

Autonomía administrativa. Referida a la capacidad de organización más conveniente al logro de los fines y el ejercicio de sus funciones de acuerdo a su realidad geográfica y económica (Oropeza, 2001).

1.2.2.8 Competencias de los gobiernos locales:

Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización. En la capital de la República el gobierno local lo ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los Centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley (Art. 40 Ley N° 27680, 2002). Las competencias que se asignarán a las municipalidades serán exclusivas y compartidas.

Son consideradas competencias municipales exclusivas:

- a) Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, y ejecutar los planes correspondientes.
- b) Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.

- c) Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.
- d) Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y sus Leyes Anuales de Presupuesto.
- e) Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad.
- f) Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- g) Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.
- h) Dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.

Son consideradas competencias municipales compartidas:

- a) Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia.
- b) Salud pública.
- c) Cultura, turismo, recreación y deportes.
- d) Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.
- e) Seguridad ciudadana.
- f) Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
- g) Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.
- h) Vivienda y renovación urbana.
- i) Atención y administración de programas sociales.

- j) Gestión de residuos sólidos.
- k) Otras que se deleguen o asignen conforme a ley (Stephen, 1995)

1.2.2.9 Gestión Municipal:

Para prestar los servicios públicos locales a su cargo, las municipalidades, siempre que se asegure el interés de los usuarios, la eficiencia del servicio y el adecuado control municipal, podrán adoptar las siguientes modalidades:

- a) Administración directa por la propia municipalidad.
- b) Concesión a empresas estatales o privadas.
- c) Constitución de empresas municipales o empresas con participación municipal, en los casos excepcionales que lo requieran.
- d) Cualquier otra modalidad permitida por la Ley. (Ley N° 27680, 2002)

1.2.2.10 ¿Por qué actualizar los sistemas administrativos y funcionales en función de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública?:

Han transcurrido más de ocho años desde que se promulgó la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley N° 29158), en la cual mencionan y detallan los sistemas administrativos y funcionales que regulan el accionar de la función pública a nivel nacional. De otro lado, desde enero del 2013, en que se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aún no se tiene el marco normativo ajustado a la realidad de los gobiernos regionales y locales, tanto provinciales como distritales.

El plan de implementación de al PNMGP, aprobado en mayo del 2013, señalaba un proceso gradual de metas, con indicadores de medición, que al 2016 deberían estar consolidados a nivel de la Administración central y en buen porcentaje de avances a nivel de los gobiernos regionales, e inclusive a nivel de las municipalidades provinciales. Sin embargo, esto no ha sucedido y se mantiene como reto pendiente, la implementación de los enfoques de la gestión por procesos y fundamentalmente en lo referente al tercer eje transversal: articulación institucional e interinstitucional.

Dicho lo anterior, se justica hacer un repaso general sobre la implementación de la LOPE (Ley del Poder Ejecutivo) –los sistemas administrativos y funcionales- que comprende algunas reflexiones preliminares, desde la práctica, sobre los efectos y causas que esto genera en los tres niveles; y en particular, a nivel de los gobiernos locales, distritales y rurales, que representan más del 60% a nivel nacional.

En tal razón, es te artículo comienza con la revisión del marco normativo y conceptual, luego se ensayan algunas reflexiones, para intentar poner en agenda los retos pendientes, en lo relacionado con la actualización de los sistemas administrativos y funcionales, así como el tercer eje transversal relacionado con la articulación institucional e interinstitucional; y concluye con algunas conclusiones y recomendaciones preliminares. (Actualidad Gubernamental, 2016).

4.3 MARCO OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:

VARIABLES:

Variable Independiente: Relaciones Humanas

Variable Dependiente: Gestión Municipal

4.3.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA:

TÍTULO	PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Relaciones Humanas y la Mejora de la Gestión Municipal en el Gobierno Local de Carhuaz, 2016	¿De qué manera las relaciones humanas influye en la mejora de la Gestión Municipal en el Gobierno Local de Carhuaz, 2016?	Las relaciones humanas influye significativamente en la mejora de la Gestión Municipal en el Gobierno Local de Carhuaz, 2016.	Analizar y determinar en qué medida las relaciones humanas influye en la mejora de la Gestión Municipal en el Gobierno Local de Carhuaz, 2016.	Analizar y determinar las relaciones humanas con que cuenta en el gobierno local de Carhuaz, 2016
				Analizar y determinar la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz, 2016.
				Determinar el grado de relación de las relaciones humanas con la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz,

4.3.2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Relaciones Humanas	La motivación humana busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en que el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas sociales y materiales de trabajo por tanto este enfoque clásico se fundamenta en esta teoría de la motivación.	El liderazgo en las relaciones humanas	Proactividad	¿Considera que su jefe inmediato es proactivo?
				¿En el trabajo me permiten tomar la iniciativa para desarrollar nuevas ideas?
			Rasgos de personalidad	¿Desarrollo mis labores con total responsabilidad?
				¿Las intervenciones en las reuniones de trabajo se desarrollan con mucha amabilidad de mi parte?
		Clima Laboral	Interrelación	¿Suelo comunicarme con facilidad con quienes laboran conmigo?
				¿Mantengo un trato cordial con quienes interrelaciono en el trabajo?
		Motivación Humana	Desempeño	¿Me felicitan constantemente por el trabajo que desarrollo?
				¿Me gusta asumir nuevos retos que me imponen mis superiores?
				¿Desarrollo mi trabajo con eficiencia y eficacia?
		Capacitación	Conocimiento	¿Estoy preparado para asumir nuevas responsabilidades?
¿Me preocupo por mantenerme al día con los nuevos conocimientos?				

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Gestión Municipal	La buena gestión municipal se refiere a la capacidad de analizar opciones de política, acordar prioridades y orientar los programas de desarrollo municipal a la consecución de resultados, para lo cual se requieren procesos e instrumentos de información, planificación y presupuesto de ingresos, gastos e inversión.	Procesos	Planeación	¿El trabajo que desarrollamos se basa en una adecuada planeación?
				¿Cumplimos a cabalidad con los tiempos de los trabajos encomendados?
			Ejecución	¿Desarrollamos el trabajo en equipo?
				¿Los proyectos son desarrollados cumpliendo los objetivos institucionales?
		Benchmarking	Modelos	¿Tomamos como ejemplo a otras instituciones para mejorar cada día?
				¿Adaptamos los conocimientos a nuestras actividades?
			Seguimiento	¿Desarrollamos en el trabajo una política de trabajo adecuada?
				¿Evaluamos los resultados obtenidos después de culminar un proyecto?
		Servicios municipales	Gestión financiera y tributaria	¿La recaudación tributaria se ha incrementado en los últimos años?
				¿Hemos creado nuevas formas de generar ingresos a la institución?
				¿Los recursos generados nos permiten hacer frente a nuestras responsabilidades?
			Participación	¿Buscamos la participación de la población para brindarles un buen servicio?
¿Hemos encontrado en la población un aliado para seguir creciendo?				

5.- HIPÓTESIS:

Las relaciones humanas influye significativamente en la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz, 2016.

6.- OBJETIVOS:

6.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar y determinar de qué medida las relaciones humanas influye en la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz, 2016.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Analizar y determinar las relaciones humanas con que cuenta en el gobierno local de Carhuaz, 2016.
- 2.- Analizar y determinar la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz, 2016.
- 3.- Determinar el grado de relación de las relaciones humanas con la mejora de la gestión municipal en el gobierno local de Carhuaz, 2016.

7.- METODOLOGÍA:

7.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Tipo de Investigación:

No experimental, de corte transversal, por lo que no se va a manipular las variables de estudio; asimismo el instrumento de investigación se aplicará a una muestra o población en un determinado y único momento.

Diseño de Investigación:

Diseño descriptivo no experimental, ya que no se manipularán las variables de estudio.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población está conformada por todos los funcionarios y trabajadores del Gobierno Local de Carhuaz, el mismo que asciende a 173.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(E^2(N-1) + Z^2 pq)}$$

Donde:

N = Número de contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huaraz,

Z = 1.96 = para un nivel de confianza del 95%

E = 5 % = Error Estándar

p = 50 % probabilidad a favor

q = 50 % probabilidad en contra

n = muestra

El proyecto de investigación operará con el tamaño óptimo de la muestra determinada como sigue:

Tamaño inicial o sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(173)}{(0.05)^2 (173 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = \frac{166.1492}{1.3904} = 119.4974 \approx 120$$

Tamaño definitivo de la muestra, o muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n = \frac{120}{1 + \frac{120 - 1}{173}} = \frac{120}{1.687861} = 71.0959 \approx 71$$

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

Para la recolección de los datos se utilizará:

Técnica: Encuesta.

Herramienta: Cuestionario estructurado.

Para obtener los datos requeridos se utilizará la técnica de la encuesta, mediante el uso de instrumento el cuestionario, el que contiene preguntas formuladas a los trabajadores de la unidad de análisis.

8.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Para realizar el procesamiento de la información se realizará el análisis del contenido de la información recabada con la encuesta que posteriormente se procesará al SPSS en su versión 21.

9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- 1.- Alburquerque, F. (2011) Desarrollo Económico Local y Descentralización. Lima: CEPAL.
- 2.- Arnao, R. (2011). Contribución a la descentralización desde las municipalidades. Diagnóstico y propuestas para el caso peruano. Lima. Edición Digital.
- 3.- Asociación Civil Transparencia (1999) Manual de Gestión Municipal. Lima: ACT.
- 4.- Chiavenato, Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill.
- 5.- Coulther, Robbins (2010). Administración. Editorial Pearson. México.
- 6.- Dalton Hoyle Watss (2011) Relaciones Humanas. Ediciones Paraninfo, Madrid, España.
- 7.- Drucker, P. (2010). La Gerencia de Empresas. Hermes. México.
- 8.- Escalante, F. (2010) Ciudadanos Imaginarios. El Colegio de México. México.
- 9.- Gonzalez (2008) Relaciones Humanas en la empresa. Ediciones Paraninfo, Madrid, España.
- 10.- Instituto Pacífico. (2016). Actualidad Gubernamental. Revista de Gobierno & Políticas Públicas. Año VIII. N° 97. Lima, Perú.
- 11.- Kohlberg, L. (2009) La Educación Moral. Barcelona. Gedisa. España.
- 12.- Luhmann, N (2012) Confianza. BUIA, Anthropos. Barcelona. España.
- 13.- Morales, O, (2013) Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú,. ESAN, Lima.
- 14.- Natilla, K. (2001) Comunicación Pública y Gestión Estratégica Municipal. Un estudio exploratorio sobre la agenda temática. Campillo Alhama. España.
- 15.- Oropeza, H. (2001) Administración Pública Municipal. Estudio Preliminar del Municipio libre. Editorial Trillas. México.

- 16.- Ramírez, E. (2009) *Gestión Municipal y Proyectos integrales: entre lo estratégico y lo cotidiano*. Editorial San Marcos. Lima.
- 17.- Vera, D & Linares, L. (2009) *Proceso de descentralización: marco competencial y papel de las instituciones*. ASIES, Guatemala.

LINKCOGRAFÍA

- 1.- Álvarez Sánchez, Sealtiel (2012) en su investigación *Hacia la Eficiencia en la Gestión Municipal*. Costa Rica. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4721299.pdf>
- 2.- Asencio, P. (2006). *Gestión Municipal, claves de éxito para políticos y directivos locales*. Editorial Díaz de Santos. Recuperado de: <http://librosaulamagna.com/tgestion-municipal/>
- 3.- Calderón Herrera, Mario Alfredo (2002) en su tesis de licenciatura, *Las relaciones humanas en la administración educativa*. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_1566.pdf
- 4.- Castillo Maza, Juan V. (2004) en su tesis doctoral *Reingeniería y Gestión Municipal*, Lima. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/castillo_mj/t_completo.pdf
- 5.- De la Torre Rodríguez, José F. (2014) en su tesis doctoral *Reforma Municipal y Capacidad de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)*. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/24660/1/T35185.pdf>
- 6.- Maldonado M., Omaira L. (2009) en su tesis *Incidencia de las relaciones interpersonales de los empleados del Banco Sofitasa Banco Universal Agencia*

Mérida en el incremento de la cartera de clientes. Recuperado de:
<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Omaira%20Maldonado/TESIS.pdf>

- 7.- Mejías, J. (2010) Estructuras y Principios de Gestión del Patrimonio Cultural Municipal. Ediciones TREA S.L. Recuperado de: <http://libroaulamagna.com/buscador/tgestion-municipal>.
- 8.- Tejeda Archiñego, Lázaro Carlos (2014) en su tesis Gestión Administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital de Bellavista Callao, Lima. Recuperado de:
http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/2015/ENERO/04%20-%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20Y%20SU%20MEJORA%20EN%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20-%20TEJEDA%20-%20FCC.pdf
- 9.- Toala Bozada, Sandra Patricia (2014) en su tesis doctoral Diseño de Clima organizacional como mecanismos de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa 2013, Trujillo. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%C3%93N.pdf
- 10.- <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39633.pdf>
- 11.- <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/descentralizacion/leyorga.htm>

Nº	Opiniones	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Completamente de acuerdo
16	¿Tomamos como ejemplo a otras instituciones para mejorar cada día?					
17	¿Adaptamos los conocimientos a nuestras actividades?					
18	¿Desarrollamos en el trabajo una política de trabajo adecuada?					
19	¿Evaluamos los resultados obtenidos después de culminar un proyecto?					
20	¿La recaudación tributaria se ha incrementado en los últimos años?					
21	¿Hemos creado nuevas formas de generar ingresos a la institución?					
22	¿Los recursos generados nos permiten hacer frente a nuestras responsabilidades?					
23	¿Buscamos la participación de la población para brindarles un buen servicio?					
24	¿Hemos encontrado en la población un aliado para seguir creciendo?					