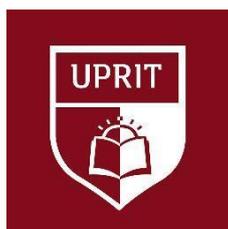


**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE OTUZCO 2018”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de : **CONTADOR PÚBLICO**

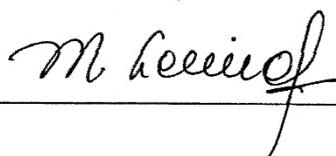
Línea de Investigación : **DESCRIPTIVA**

Autora : **Bach. LINDA LYNN CÁRDENAS PAZOS**

**TRUJILLO- PERU**

**2019**

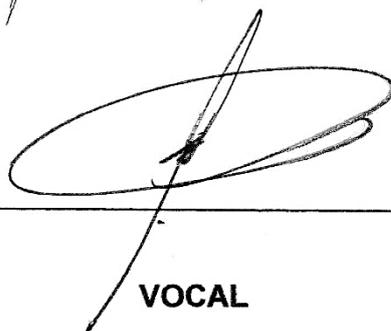
**PAGINA DE JURADO**



**PRESIDENTE**



**SECRETARIO**



**VOCAL**

## CONTENIDO

PAGINA DE JURADO .....	II
DEDICATORIA .....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	XI
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.3.1. Conveniencia .....	5
1.3.2. Relevancia Social .....	5
1.3.3. Implicaciones Prácticas .....	6
1.3.4. Valor Teórico .....	6
1.3.5. Unidad Metodológica .....	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4.1. Objetivo General .....	7
1.4.2. Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.1.1. A Nivel Internacional .....	9
2.1.2. A Nivel Nacional .....	10
2.1.3. A nivel Local .....	12
2.2. BASES TEÓRICAS .....	13
2.2.1. Estrategia .....	16
2.2.2. Gestión .....	20
2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	23
2.3.1. Gestión Municipal .....	23
2.3.2. Dimensiones de la Gestión Municipal .....	24
2.3.3. La Gestión Municipal en el Perú .....	25
2.3.4. Los Instrumentos de Gestión .....	25
2.3.5. Plan de Desarrollo Municipal Concertado .....	26
2.3.6. Características del Plan de Desarrollo Municipal Concertado .....	27
2.3.7. Presupuesto participativo .....	29
2.3.8. Importancia del Presupuesto Participativo .....	29

Linda Lynn Cárdenas Pazos

2.3.9.	Beneficios de la Participación Ciudadana .....	30
2.3.10.	Plan de Desarrollo Institucional.....	31
2.3.11.	Desarrollo Económico Local .....	33
2.3.12.	Historia del Desarrollo Organizacional.....	34
2.3.13.	Definición de Desarrollo Organizacional .....	35
2.3.14.	Objetivo del desarrollo organizacional .....	36
2.3.15.	Etapas del desarrollo organizacional .....	37
2.3.16.	Valores del Desarrollo organizacional.....	38
2.3.17.	Características del Desarrollo Organizacional .....	39
2.3.18.	Importancia del desarrollo organizacional.....	40
2.3.19.	Relación del Desarrollo Organizacional con la Teoría General del Sistema .....	41
2.3.20.	Modelos de desarrollo organizacional.....	41
2.3.21.	Principios básicos del Desarrollo Organizacional .....	45
2.3.22.	Marco Institucional de las Municipalidades .....	47
2.3.23.	Tipos de Municipalidades.....	47
2.3.24.	Los Órganos del Gobierno Municipal.....	48
2.3.25.	Organización Funcional Municipal .....	48
2.3.26.	El Municipio como Gobierno Local.....	49
2.3.27.	Competencias de los gobiernos locales.....	51
2.3.28.	Municipalidad Provincial de Otuzco .....	53
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS.....		62
3.1.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	63
3.2.	OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.....	64
CAPÍTULO IV. MATERIALES Y MÉTODOS .....		65
4.1.	TIPO DE DISEÑO .....	66
4.1.1.	No experimental .....	66
4.1.2.	Correlacional.....	66
4.1.3.	Descriptivo .....	66
4.2.	MATERIALES DE ESTUDIO .....	67
4.2.1.	Población y Muestra.....	67
4.3.	TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS .....	67
4.3.1.	Recolección de Datos .....	67
4.3.2.	Proceso de Datos.....	67
4.4.	VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS .....	67
4.5.	ASPECTOS ÉTICOS .....	67
CAPÍTULO V. RESULTADOS .....		68
5.1.	IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.....	74
5.2.	ANALIZAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN .....	74
5.3.	EVALUAR LAS INCIDENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	86
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN .....		98

Linda Lynn Cárdenas Pazos

6.1. DISCUSION DE LA ENCUESTA APLICADA .....	99
CAPÍTULO VII. CONCLUSIÓN .....	102
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACION .....	104
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA .....	106
9.1. TEXTUALES .....	107
9.2. VIRTUALES .....	109

Linda Lynn Cárdenas Pazos

## INDICE DE TABLAS

TABLA 01. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.....	64
TABLA 02. RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	72
TABLA 03. PREGUNTA 01 .....	74
TABLA 04. PREGUNTA 02 .....	75
TABLA 05. PREGUNTA 03 .....	76
TABLA 06. PREGUNTA 04 .....	77
TABLA 07. PREGUNTA 05 .....	78
TABLA 08. PREGUNTA 06 .....	79
TABLA 09. PREGUNTA 07 .....	80
TABLA 10. PREGUNTA 08 .....	81
TABLA 11. PREGUNTA 09 .....	82
TABLA 12. PREGUNTA 10 .....	83
TABLA 13. PREGUNTA 11 .....	84
TABLA 14. PREGUNTA 12 .....	85
TABLA 15. PREGUNTA 13 .....	86
TABLA 16 PREGUNTA 14 .....	87
TABLA 17. PREGUNTA 15 .....	88
TABLA 18. PREGUNTA 16 .....	89
TABLA 19. PREGUNTA 17 .....	90
TABLA 20. PREGUNTA 18.....	91
TABLA 21. PREGUNTA 19 .....	92
TABLA 22. PREGUNTA 20.....	93
TABLA 23. PREGUNTA 21 .....	94
TABLA 24. PREGUNTA 22 .....	95
TABLA 25. PREGUNTA 23 .....	96
TABLA 26. PREGUNTA 24.....	97

Linda Lynn Cárdenas Pazos

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 01. PROCESOS CLAVES DE LA MUNICIPALIDAD.....	32
FIGURA 02. PREGUNTA 01 .....	74
FIGURA 03. PREGUNTA 02 .....	75
FIGURA 04. PREGUNTA 03 .....	76
FIGURA 05. PREGUNTA 04 .....	77
FIGURA 06. PREGUNTA 05 .....	78
FIGURA 07. PREGUNTA 06 .....	79
FIGURA 08. PREGUNTA 07 .....	80
FIGURA 09. PREGUNTA 08 .....	81
FIGURA 10. PREGUNTA 09 .....	82
FIGURA 11. PREGUNTA 10 .....	83
FIGURA 12 PREGUNTA 11 .....	84
FIGURA 13. PREGUNTA 12 .....	85
FIGURA 14. PREGUNTA 13 .....	86
FIGURA 15. PREGUNTA 14 .....	87
FIGURA 16 PREGUNTA 15 .....	88
FIGURA 17. PREGUNTA 16 .....	89
FIGURA 18. PREGUNTA 17 .....	90
FIGURA 19. PREGUNTA 18 .....	91
FIGURA 20. PREGUNTA 19.....	92
FIGURA 21. PREGUNTA 20 .....	93
FIGURA 22. PREGUNTA 21.....	94
FIGURA 23. PREGUNTA 22 .....	95
FIGURA 24. PREGUNTA 23 .....	96
FIGURA 25. PREGUNTA 24 .....	97

## DEDICATORIA

**A Dios** por ser la esencia misma del amor,

el ejemplo mismo de que todo es posible.

Gracias a mi creador por ser el que nos

ama sin ninguna condición o requerimiento.

**A mi madre Norley Pazos**, gracias por ser un ejemplo de coraje, superación y perseverancia, ver su brillo día a día me impulso a solo mirar hacia adelante en la vida. Gracias, todos mis sueños se van realizando con su apoyo incondicional.

**A mi esposo Dalton Hangai**, gracias por seguir trabajando para ser un mejor hombre incluso en los días en los que yo fallo para ser una mejor mujer.

**A mi hija Nikita**, soy muy dichosa porque en la vida, me han sucedido cosas maravillosas, pero lo mejor que pudo pasarme es convertirme en madre de una niña tan increíble como tú.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi especial agradecimiento al Dr. C.P.C. Marcos A. Sevilla Gamarra y al Mg. Pedro S. Aponte Méndez, asesores que, durante todo este proceso, y bajo su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitieron el desarrollo de este trabajo.

Mi agradecimiento a la Universidad Privada De Trujillo del Perú, a toda la Facultad de Ciencias Empresariales, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a las amistades que conocí aquí, a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, amistad y apoyo incondicional.

De igual manera mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforma la Municipalidad Provincial de Otuzco, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su institución.

## RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional “Estrategias de gestión municipal y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018”, tema elegido con el permiso de la entidad para determinar las incidencias del desarrollo organizacional y resaltar las estrategias de su gestión para el beneficio de la entidad pública.

En este trabajo se planteó como objetivo general Identificar si las estrategias de gestión inciden en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018, tomando como base la experiencia adquirida dentro de la institución.

Para desarrollar el tema se ha aplicado el método no experimental, correlacional y descriptivo, a través de recolección de datos en los trabajadores y gerentes de la institución pública a través de una encuesta, investigación bibliográfica e información proporcionada por la Institución del área de planificación. Para la elaboración del presente trabajo se ha utilizado como instrumento el cuestionario y la prueba estadística de Chi cuadrado para contrastar la hipótesis.

Los resultados del trabajo de suficiencia profesional demuestran que no existe incidencia de las estrategias de gestión municipal en el desarrollo organizacional de la Municipalidad provincial de Otuzco 2018.

Palabras Claves: Estrategias, Gestión Municipal y desarrollo organizacional

## **ABSTRACT**

The present Work of Professional Sufficiency "Strategies of municipal management and its incidence in the organizational development of the Municipalidad Provincial de otuzco 2018", subject chosen with the permission of the entity to determine the incidences of the organizational development and to highlight the strategies of its management for the benefit of the public entity.

In this work, the general objective was to identify if management strategies affect the organizational development of the Municipalidad Provincial de Otuzco 2018, based on the experience acquired within the institution.

To develop the topic, the non-experimental, correlational and descriptive method has been applied, through data collection in the workers and managers of the public institution through a survey, bibliographic research and information provided by the Planning Area Institution. For the elaboration of the present work, the questionnaire and the Chi-square statistical test were used to test the hypothesis.

The results of the work of professional sufficiency show that there is no incidence of municipal management strategies in the organizational development of the Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

Keywords: Strategies, Municipal Management and organizational development

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las municipalidades, por su naturaleza, son las instancias de gobierno más cercanas a la población, con facultades para atender sus demandas y para responder a los problemas que le aquejan, son entidades autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de las comunidades y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de sus respectivos municipios. Por esta misma razón, las municipalidades están sujetas a un control social de los ciudadanos que tienen oportunidad de conocerlas mejor, en virtud de su proximidad y de su interés inmediato en su acción.

Pese a ser autónomas, son parte del Estado; por tanto, comparten el Estado de derecho y no están excluidas del acatamiento y cumplimiento de las leyes generales. Esto significa que están sometidas a un ordenamiento jurídico (normas o leyes superiores) y tienen que coordinar su política con la política general del Estado.

La Municipalidad Provincial de Otuzco es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia dentro de su jurisdicción, aplicando las leyes y disposiciones que de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú rigen para los gobiernos locales de nivel provincial.

La planificación estratégica está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto en las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Las estrategias de gestión municipal pueden ser vista como la ejecución de las funciones directivas (planificación, organización, control y mando) encaminadas a lograr un proceso localizado de cambio socio-económico continuado que, liderado por los gobiernos locales, integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos (exógenas y endógenas), para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

Es decir, como proceso, las acciones directivas van encaminadas al logro de la coordinación y la integración de las fuentes internas con las externas en las diferentes dimensiones (económica, social, ambiental, científico tecnológica y política) y como resultado busca el bienestar y el progreso en equilibrio con el entorno natural, de manera que sea sostenible.

Las estrategias de gestión municipal son un elemento esencial del perfeccionamiento de la planificación a nivel territorial, y la metodología de su implementación debe convertirla en el eje articulado del proceso de gestión municipal.

En el Perú, aún no existe un consenso orgánico y estructurado de un sistema de planeamiento encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro, promovido por el Estado, la sociedad organizada y la Empresa, sobre ¿Cómo? abordar los grandes temas de desarrollo y crecimiento económico social y equidad en la solución de los problemas más álgidos, viviendo una realidad circunstancial, absorbidos por el corto plazo, ejecutando acciones emergentes, descuidando la proyección a largo plazo con una versión estratégica que pueda lograr resultados, todo ello debido a la falta de congruencia en la aplicación de políticas públicas coherentes con el valor agregado, con el plan de desarrollo nacional y este a su vez con la variedad de planes existentes al interior del gobierno nacional y los gobiernos sub-nacionales.

El desarrollo organizacional, busca lograr un cambio planeado de la gestión municipal, conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Asimismo, es cierto que existe una gran preocupación por instituir la planificación en el país, sobretodo la estrategia que considera los aspectos de visión, misión, objetivos estratégicos, etc. Por lo tanto, para mejorar la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos es necesario intervenir en varios segmentos y procesos del aparato del estado, en tal sentido constituye un instrumento fundamental de cambio en la gestión pública, así como el desarrollo de la misión del estado y cada uno de los gobiernos sub-nacionales.

El interés por fortalecer la capacidad técnica, administrativa, financiera, de gestión y planificación estratégica municipal desde el estado no es nueva en el país. Varias han sido las iniciativas que en el pasado se han ensayado. Debido al cambio de administraciones y la alta rotación de funcionarios públicos, no sólo de un gobierno a otro, sino al interior de un mismo período de gobierno, ninguna de las iniciativas ha trascendido para convertirse en Política Pública que permanezca en el tiempo y se institucionalice como Política de Estado.

Desde el punto de vista organizacional, se busca la articulación por razones que van desde lo simple e indispensable hasta lo más complejo y óptimo. Así, la primera de las razones es la de evitar duplicidad de funciones. Un segundo nivel es el que tiende a evitar la superposición y obtener coherencia en los programas por implementar. En este caso, se tratará que las acciones entre las diferentes instituciones involucradas en un proyecto de articulación interinstitucional, tengan coherencia para la obtención de los objetivos establecidos.

El objetivo de las estrategias de gestión municipal es evitar contradicciones de objetivos y acciones dentro de un grupo de instituciones, evitar la superposición y obtener coherencia en las políticas por implementar, tratando que las acciones de las distintas partes se ensamblen adecuadamente, finalmente, se articula para generar sinergia; es decir al articular se incrementan los esfuerzos tanto físicos, como económicos. Desde este enfoque integral y estratégico, se puede decir que la articulación es un proceso continuo de armonización de intereses, objetivos y acciones, entre actores públicos, con derechos y responsabilidades para lograr el máximo de eficiencia posible en el fortalecimiento de las municipalidades.

La presente investigación centra su objetivo en desarrollar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la Municipalidad Provincial de Otuzco, con la finalidad de indagar de qué manera las estrategias de gestión municipal inciden en el desarrollo organizacional de la municipalidad.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida las estrategias de gestión municipal inciden en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Considerando los criterios de Hernández, Fernández & Baptista (2010) el presente trabajo de investigación se justifica de la siguiente manera:

### **1.3.1. Conveniencia**

Este trabajo es importante porque es necesario fortalecer a las municipalidades y brindarles el apoyo técnico, administrativo y financiero que requieren para poder jugar el rol que les corresponde y reducir las brechas existentes entre ellas. Además, porque la mejor manera de territorializar las políticas públicas es que las instituciones estatales coordinen sus acciones con las municipalidades y les transfieran responsabilidades de coordinación de acuerdo con las capacidades de estas y su interés por asumirlas, lo cual necesariamente implica realizar esfuerzo para su fortalecimiento.

### **1.3.2. Relevancia Social**

El presente trabajo se origina frente a la necesidad de la Municipalidad Provincial de Otuzco para afrontar los retos que requiere toda administración moderna para lograr un desarrollo sostenido; para el bienestar de la población y de la misma, donde pueda identificar las

influencias de las fuerzas ambientales sobre la organización, anticipándose, reaccionando y adaptándose, por lo que se hace necesario elaborar un plan estratégico para fortalecer esta tendencia en los siguientes años y de esta manera lograr vigorizar el nivel de competitividad de la municipalidad.

### **1.3.3. Implicaciones Prácticas**

Este trabajo analiza las estrategias de la gestión municipal para ayudar en el desarrollo organizacional a partir de su interpretación instrumental, se busca constatar el valor de las acciones desarrolladas y la renovación del sujeto que lo habita, Este ámbito de análisis constituye uno de los aspectos fundamentales de investigación de este estudio.

### **1.3.4. Valor Teórico**

Este trabajo se considera necesario para implementar una nueva filosofía de trabajo en la administración pública, particularmente en las instituciones públicas del Gobierno Central, autónomas o semiautónomas, que tienen relación con las municipalidades, en las que es indispensable inducir una cultura de articulación para el diseño e implementación de planes y programas de fortalecimiento municipal que permitan enfrentar los retos del Gobierno Central en territorializar las políticas públicas.

### **1.3.5. Unidad Metodológica**

Este trabajo ayudará a crear nuevas estrategias con un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional causal, esto se logrará con la utilización de técnicas como la encuesta, la misma que permitirá recabar los datos pertinentes para su posterior análisis y verificación de su incidencia en el desarrollo organización de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar si las estrategias de gestión inciden en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las estrategias de gestión y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.
  
- Evaluar las incidencias del desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.
  
- Determinar las estrategias de gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

## 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque de trabajos previos a la investigación materia de estudio, se indican lo siguiente:

### 2.1.1. A Nivel Internacional

**Zúñiga (Chile, 2018).** En su tesis: “*Profesionalización y Calidad en la Gestión Municipal*”; concluye que, “La calidad de la gestión pública se constituye como el cambio de paradigma que impulsa la Administración del Estado a la mejora permanentemente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano, aplicando la objetividad, justicia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos”. Por otra parte, agrega, “es la carta que una gestión pública enfoca en la calidad, cuando se centra en el servicio al ciudadano y en los resultados. La gestión de recursos humanos contempla; las políticas y prácticas organizacionales que estima el uso y la gestión de las personas, como un recurso de la ocupación en el contexto de la táctica general de la organización, orientada a aumentar la productividad y competitividad”.

“Según el autor, en esta investigación se afirma que la calidad en la gestión pública es la base para el cambio en la atención de las necesidades de los ciudadanos, para ofrecerles servicios con eficacia y eficiencia en todo lo que la entidad pública les ofrece”

**Lozada (Cuba, 2014).** En su tesis: “*La gestión estratégica del desarrollo local. Propuesta de procedimiento para el Municipio Majibacoa*”. Concluye que, “la estrategia de desarrollo local, como documento donde se resume el curso de la gestión del gobierno, es una herramienta para el análisis en la toma de decisiones en el proyecto de desarrollo municipal, donde el principio de la auto-sustentabilidad financiera será el elemento esencial de este esfuerzo. Permite analizar la perspectiva de desarrollo del territorio. Además, juega un papel fundamental en el proceso decisorio de los gobiernos municipales. Por

ello en la actualidad constituye un momento crucial en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta el país, desde sus propias posibilidades; dado el aislamiento económico a que está siendo sometido y a la necesidad de que dichas soluciones tengan un carácter irreversible y auto sostenibles”.

“Según el autor, en esta investigación se afirma que, la gestión estratégica del desarrollo local enfoca lo concerniente a la localización del proceso, el aprovechamiento de los recursos endógenos, la necesidad del liderazgo del Gobierno y la integralidad en los procesos y resultados. También enfoca las funciones a cumplir por la autoridad municipal en su gestión, los métodos de dirección y la visión de mediano y largo plazo”.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

**Tinoco (Lima, 2016). En su tesis: “Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política”.** Concluye que; “la ingeniería política es un espacio del saber con valor propio que debe fortalecerse mediante el trabajo de estudiosos y expertos que conozcan y manejen no sólo los discursos teóricos sino experimentales de su objeto de estudio. Los paradigmas de la investigación en ingeniería política deben entonces construirse sobre la base de la ciencia contemporánea y en este sentido estar alertas a la viabilidad de estos nuevos paradigmas de investigación científica. La inversión creciente del sector empresarial genera la asociatividad, la innovación y desarrollo tecnológico, acceso al financiamiento efectivo y hacia un formato de desarrollo empresarial y productivo donde las técnicas de ingeniería política fortalecen la relación gobierno-empresa como promotora del desarrollo local dentro de un sistema político. Dentro de las estrategias de gestión municipal, es muy importante la planeación urbana, basada en su economía urbana para lograr una ciudad sostenible, es decir con

calidad de vida en el tiempo, por eso se precisa de la relación ciudad universidad, donde debe existir un centro de investigación”.

“Según el autor, en esta investigación se afirma que, es necesario diseñar un Modelo de Gestión Municipal basado en los principios de la ingeniería política como una investigación descriptiva con las técnicas para la gestión pública y específicamente para la gestión municipal en el Perú. Asimismo, es necesario establecer la articulación política del gobierno municipal con otras entidades del estado, su planeación municipal, los presupuestos participativos y la propuesta de un modelo de gestión municipal”

**Cuyo & López (Arequipa, 2016).** En su tesis: “*Características de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015; Un enfoque estratégico*”, los autores concluyen que, “la Gerencia de la Cultura y el Clima Organizacional en las municipalidades en el fondo ha sido un tema relativamente ajeno a la gestión municipal, por consiguiente, los procesos de descentralización, democratización, desconcentración administrativa, carrera pública, búsqueda de transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, fiscalización y gestión por resultados se están viendo limitados por la ausencia de comprensión de los fenómenos sociales – humanos vinculados a ello y por desconocimiento de sus componentes y las estrategias para enfrentar los problemas que se presentan en torno a ello”. Precisan que; “un gran número de investigaciones demuestran que los resultados de una entidad u organización están relacionados con un amplio espectro de valoraciones, decisiones, conductas y acciones de gran trascendencia para los propios individuos, para las propias organizaciones y para la sociedad en general. A nivel de cada individuo los estudios señalan consecuencias relacionadas con la salud física y mental, la longevidad, la adopción de conductas de "escape" o retirada y el equilibrio entre los

ámbitos por los que el individuo pernocta (familiar, laboral y no laboral, etc.)”.

“Según el autor, en esta investigación se afirman que, La municipalidad trabaja baja la influencia de lo que se hace en el sector estatal, para sostener la crisis laboral interna y opera con mano de obra poco calificada generada por la ausencia de criterios de búsqueda y selección de personal más acorde con los nuevos requerimientos de los servicio y procesos que administra la municipalidad. El reclutamiento y selección están sujetas a los favoritismos y no se permite desarrollar una cultura de colaboración, compromiso y participación, no hay liderazgo, no se incentiva la creatividad ni la innovación. La transformación del modelo mental está basada en la rutina y la reglamentación, lo cual provoca pasividad y conformismo en el trabajo”.

### 2.1.3. A nivel Local

**Briceño (Trujillo, 2016).** En su tesis: “*Gestión municipal y calidad del servicio público en la municipalidad distrital de Chugay, año 2016*”, el autor concluye que, “se establece que la dimensión que califican como debilidad en la variable independiente es sobre recursos humanos, que influye de manera restrictiva en las debilidades de la variable dependiente (lentos trámites administrativos, deficiente suministro de agua potable y alcantarillado, y poca supervisión del alumbrado público). A esto se hace referencia a la gestión, se está hablando de un proceso de presupuesto participativo se asegura la participación activa de la población, se habla de un proceso de toma de decisiones a través del cual se determina el futuro de una localidad, en términos de su desarrollo. En ella intervienen criterios de carácter técnico: una estructura institucional conformada por normas, competencias, procedimientos, recursos humanos y económicos, etc.,

cuya articulación permite a las autoridades y a los funcionarios municipales atender las necesidades y demandas de la población”

“Según el autor, en esta investigación se afirma que, la gestión municipal, es una política en la medida en que intervienen grupos que representen intereses individuales y colectivos, los cuales constituyan reglas de juego, establecen relaciones entre sí y desempeñan distintos roles en los procesos de decisión. La gestión municipal, no debe entenderse únicamente como la habilidad gerencial para administrar recursos; sino como la capacidad para negociar las decisiones y resolver los conflictos, los recursos recaudados por los gobiernos locales.”

## 2.2. BASES TEÓRICAS

**Ley Orgánica de Municipalidades (2003)**, Ley N° 27972, los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

En el Artículo 114°, los ciudadanos pueden proponer normas municipales de cumplimiento obligatorio. La iniciativa debe ser presentada por más de 1% del total de electores del distrito o provincia. El alcalde propondrá al concejo municipal su debate y aprobación.

En el Artículo 116°, menciona las juntas vecinales; se conforman a propuesta del alcalde, de los regidores o a petición de los propios ciudadanos. Las mismas se encargarán de supervisar la prestación de servicios públicos locales, el cumplimiento de las normas municipales, la ejecución de obras. Sus representantes tendrán derecho a voz en las sesiones del concejo. Este aprueba el ROF y el MOF.

**Constitución Política del Perú (1993)** “Estos derechos son un avance importante en el desarrollo de nuestra vida democrática; al permitir que los ciudadanos tengan una mayor participación en los asuntos políticos y jurídicos de nuestro país, ya sea vigilando las actividades de sus autoridades o formulando normas. Veamos que señala nuestra constitución acerca de los derechos de participación y control ciudadanos”.

“Establece en el artículo N° 02; del inciso 17 de la respectiva norma; que los ciudadanos tienen, conforme a ley, los derechos de elección, de remoción o revocación de autoridades, de iniciativa legislativa y de referéndum”.

“Los ciudadanos tienen derecho a participar en asuntos públicos mediante referéndum; iniciativa legislativa; remoción o revocación de autoridades y demanda de rendición de cuentas. Tienen también el derecho a ser elegidos y de elegir libremente a sus representantes, de acuerdo con las condiciones y procedimientos determinados por ley orgánica”.

“Es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción. La ley norma y promueve los mecanismos directos e indirectos de su participación; según indica en el Artículo N° 31 de la ley”

**La Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos (1994)**, Ley N° 26300, establece la clasificación de estos derechos de la siguiente manera:

El artículo 02°, establece que, son derechos de participación de los ciudadanos los siguientes:

- Iniciativa de reforma constitucional: La ciudadanía; tiene el derecho de iniciativa para la reforma parcial o total de la constitución. Se requiere la adhesión de un número de ciudadanos equivalentes al 0.3% de la población electoral nacional.
- Iniciativa de reforma constitucional: Cualquier ciudadano puede presentar ante el Congreso de la República proyectos de ley. La iniciativa debe estar acompañada con no menos del 0.3% de firmas de la población electoral nacional.
- Referéndum: Es el derecho de los ciudadanos para pronunciarse conforme a la constitución en los temas normativos que se le consultan. Puede ser solicitado por un número de ciudadanos no menor al 10% del electorado nacional.
- Iniciativa en la formación de ordenanzas regionales y ordenanzas municipales: La iniciativa requiere el respaldo del más del 1% del total de electores del distrito o provincia correspondiente.

Asimismo; el Artículo 03°, menciona los derechos de control de los ciudadanos:

- Revocatoria de autoridades (alcaldes, regidores, autoridades regionales): Es el derecho que tiene la ciudadanía para destituir de sus cargos a alcaldes y regidores, autoridades regionales y magistrados que provengan de elección popular. Para que proceda la revocatoria de una autoridad en consulta, se requiere:
  - La mitad más uno de los votos válidamente emitidos.

- La asistencia de por lo menos el 50% de los electores hábiles del padrón electoral.
- Remoción de autoridades. (del gobierno central o regional): Es un mecanismo a través del cual los ciudadanos pueden destituir a las autoridades designadas por el Gobierno Central o Regional.
- Demanda de rendición de cuentas (para solicitar o interpelar a las autoridades respecto a la ejecución presupuestal): Los ciudadanos pueden interpelar a sus autoridades respecto a la ejecución del presupuesto y el uso de recursos propios.

Los ciudadanos pueden interpelar a sus autoridades respecto a la ejecución del presupuesto y el uso de recursos propios. Este derecho puede ser solicitado con la firma de por lo menos el 10%, con un máximo de 25,000 firmas, de la población electoral con derecho a voto en la respectiva circunscripción territorial.

Pueden ser sometidos a la demanda de rendición de cuentas:

- Autoridades provenientes de elección popular como alcaldes, regidores, presidentes, vicepresidentes y consejeros regionales.
- Autoridades designadas por el Gobierno Central o Regional.

### 2.2.1. Estrategia

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

**Villacorta (2013)** “considera que el concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica, manifiesta que actualmente se

habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento”.

**Arbaiza (2014)** afirma “que la estrategia puede definirse a partir de las respuestas que los empresarios o emprendedores pueden dar a las siguientes preguntas: en qué consiste su empresa, cuál es su situación actual y hacia dónde se quiere dirigir, ya sea dentro de un entorno empresarial público o privado”.

“La estrategia de una empresa, por definición, está orientada a largo plazo, pues implica tener una visión sobre el futuro de la empresa, para lo cual es necesario analizar la dinámica del entorno en el que se desenvuelve. Asimismo, las decisiones relacionadas con ellas se originan y se aprueban en el nivel más alto de la organización, ya que formular y ejecutar una estrategia supone una inversión significativa de recursos económicos, humanos y materiales”.

### **Formulación, evaluación y selección de estrategias**

**Flores (2008)** afirma que, “Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos”.

“El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

- Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la

visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

Algunos ejemplos de estrategias son:

- La adquisición de uno de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa (integración hacia adelante).
- La adquisición de uno de los proveedores de la empresa (integración hacia atrás).
- La adquisición de uno de los competidores (integración horizontal).
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado).
- La incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).
- La mejora de los productos (desarrollo del producto).
- El lanzamiento de nuevos productos (diversificación).
- La reducción de costos (encogimiento)”.

“En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero, así como estos últimos, tengan en cuenta también

la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa”.

### **Implementación de estrategias**

“La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados”.

“La implementación de las estrategias también suele implicar:

- La motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta.
- El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas.
- La reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores”.

“La etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos”.

### **Control y evaluación de estrategias**

“El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén

realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta”.

“Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados”.

“Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación)”.

“Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias”.

### 2.2.2. Gestión

**Durango (2014)** afirma, “que la palabra gestión: del latín gestio onis. Acción y efecto de administrar”. En el libro “Indicadores de Gestión”, (Beltrán, 1999) se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

“La gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos”.

**Alvares (2016)** En el Manual de Procedimientos Administrativos Operativos (MAPRO), menciona que, “la gestión es el conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización, donde desarrolla actividades y responsabilidades sobre los procesos, recursos, productos y resultados. En lo últimos años, los gobiernos de diversos países han avanzado en la implementación de una nueva forma de gestión pública basada en resultados. Este cambio se dio como respuesta a dos retos en particular: la necesidad de racionalizar los recursos públicos, buscando hacer más con menos, y la necesidad de rendir cuenta a una ciudadanía cada vez más exigente en conocer el uso de dichos recursos”.

**Villacorta (2013)** “precisa que las empresas u organizaciones son manejadas por gestores los cuales son los motores que impulsan los objetivos de las mismas. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos buscados”.

“La gestión o gestores son elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones, en el sentido de alcanzar la eficacia y eficiencia en los objetivos que persigue toda organización. Hoy en día, son ellos los que dirigen, supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados dentro de las organizaciones”.

“Considera que los antecedentes de la gestión se remontan a los aportes administrativos realizados por diferentes autores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Fayol, surge en 1940, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Estableció las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control, las cuales son aplicadas por los gerentes en las organizaciones.
- Druker, surge en la década de 1950. Aporta al tema de gestión en el campo de la administración por objetivos. A través de todos los

gerentes de una organización se establecen metas para sus administraciones, que deben estar en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas o dueños, a través de la dirección.

- Koontz, considera que el gerente desempeña cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control”.

**Arbaiza (2015)** afirma, “que la gestión constituye la acción y consecuencia de administrar un proceso, proyecto, negocio o empresa. Gestionar es llevar a cabo las actividades que hacen posible la operatividad comercial del ente”.

“La labor de gestión, se extiende a todo el conjunto de trámites llevados a cabo para resolver determinado asunto o concretar un proyecto. Por gestión se entiende también la dirección o administración de la empresa o negocio y como quiere que se le llame comprende las ideas de gobernar, planear, dirigir, organizar acciones y situaciones en función de los objetivos de la empresa”.

### **Bases de la gestión**

**Durango (2014)** afirma que, “Partiendo de la idea de que la gestión tiene el objetivo fundamental de aumentar los óptimos resultados de una empresa, existen cuatro pilares básicos gracias a los cuales se puede conseguir el cumplimiento de las metas marcadas”.

“El primero, es la estrategia: Es el conjunto de lineamientos trazados, con los pasos a seguir, para fortalecer las acciones y hacerlas más efectivas, teniendo en cuenta el mercado y el consumidor”.

“El segundo, es la cultura: Es el grupo de acciones que promueven los valores de la empresa, a fin de fortalecerla, poder analizar las decisiones tomadas, y recompensar los logros superados”.

“El tercero, es la estructura: Bajo la impresión de estructura se refleja la actuación que promueve la cooperación y el trabajo en equipo, para diseñar formas de compartir conocimientos y darles mejor posición a las personas más cualificadas”.

“El cuarto, es la ejecución: Consiste en tomar decisiones oportunas y fomentar mejoras en la productividad a fin de satisfacer las necesidades del cliente”.

## 2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 2.3.1. Gestión Municipal

**Asensio (2012)** afirma que, “comprende las acciones, actividades o procedimientos que realizan las entidades u organismos municipales encaminados al logro de objetivos y cumplimiento de metas”.

**Suller (2014)** afirma que, “en cuanto a la gestión municipal se considera como la gestión institucional que implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad, es la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los instrumentos de gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras”.

**Rojas (2011)** afirma que, “los gobiernos locales deben promover una gestión acorde a la actividad empresarial de su territorio. La gestión municipal se debe ver como el fortalecimiento municipal dirigido a desarrollar la capacidad de respuesta de los gobiernos locales a las necesidades y demandas de las MYPES con el propósito de promover

el desarrollo económico local. Dotándolo de un conjunto de instrumentos metodológicos, el cual busca empoderar a los gobiernos locales en el reto de la competitividad territorial, la lucha contra la pobreza y la promoción del trabajo decente.

### 2.3.2. Dimensiones de la Gestión Municipal

**Rojas (2011)** define las dimensiones de la gestión municipal en:

- **Gestión Estratégica:** la presente dimensión establece implementar las políticas y objetivos institucionales del desarrollo económico local, que apoyen con el cumplimiento de la visión y objetivo estratégico dentro del eje económico de los Planes Estratégicos Territoriales y que guarden relación con los planes regionales y sectoriales. Esta debe estar enmarcada hacia la competitividad territorial y empresarial, para poder erradicar la pobreza y llevar a cabo el fomento del trabajo decente con calidad.
- **Gestión Operativa:** las autoridades locales, funcionarios y trabajadores municipales deben internalizar su rol promotor desarrollando determinados instrumentos de gestión. El primer paso es la creación del área del desarrollo económico, el cual se encarga de la promoción y articulación de las empresas con los servicios financieros, desarrollo del territorio, impulso de la asociatividad y la participación de los diversos sectores económicos en la planificación. Otro punto importante es que todas las acciones vinculadas al desarrollo económico que realizan las diversas áreas de la municipalidad deben tener transversalidad, con ello se podrá cumplir los objetivos institucionales y estratégicos del eje económico, permitiendo el uso racional de los recursos y obtención de resultados. Los gobiernos locales deben contar con un espacio de concertación que funcione como una red interna articuladora de los dos estamentos

(político y ejecutivo) y las áreas municipales para establecer las políticas y la complementariedad en las actividades.

- **Gestión Participativa:** la gestión municipal debe ser participativa, los agentes locales deben estar involucrados procesos del desarrollo económico local, en la formulación, implementación, evaluación y retroalimentación del plan. Se debe contar con estrategias para que la sociedad civil tenga una participación activa en la concertación, fortaleciendo el desarrollo del capital social y humano. Este modelo ha previsto crear compromisos con la sociedad en el proceso de Desarrollo Local, en donde se deberá aplicar diversos instrumentos de participación. Cuando los actores sociales tengan conocimiento y se involucren, en el proceso será sostenible, el cual permitirá una mayor presión social para que continúen las políticas de desarrollo, aun cuando cambien las gestiones de los gobiernos locales.

### 2.3.3. La Gestión Municipal en el Perú

**Rampas (2017)** refiere que, “la Contraloría General de la República, establece que Las Municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de gobierno local, con autonomía política y económica, tienen funciones de organización, reglamentación y administración de los servicios públicos en su localidad, sea esta distrital o provincial, con el fin de satisfacer las necesidades de la población de su jurisdicción. De igual manera, también nos explica que la estructura municipal debe cumplir con tres estamentos: representación, promotora del desarrollo integral sostenible y prestador de servicios públicos”.

### 2.3.4. Los Instrumentos de Gestión

Para desarrollar sus actividades, requiere de ciertos instrumentos de gestión tales como: El Plan de Desarrollo Municipal Concertado, presupuesto participativo, Plan de desarrollo Institucional, Régimen de

organización interior de la municipalidad, Plan de Acondicionamiento Territorial (sólo en provincias), Plan de Desarrollo Urbano, Plan de Desarrollo Rural, Plan Estratégico de desarrollo económico, el Reglamento de Concejo Municipal, Sistema de Gestión ambiental Local, Proyectos de inversión pública de su competencia, El Cuadro de Asignación de Personal, el presupuesto anual y sus modificaciones, ordenanzas. Con estos instrumentos y transparencia, ejecuta sus actividades funcionales.

### **2.3.5. Plan de Desarrollo Municipal Concertado**

**Instituto Nacional de estadística e Informática (2017)** afirma que, en correspondencia a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, el Plan de Desarrollo Municipal Concertado es un instrumento de gestión de largo plazo que contribuye al logro de objetivos y metas en provecho integral del territorio, contiene la visión, los objetivos, las acciones y la ruta estratégica del distrito”.

**Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2013)** afirma que, “El Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC), representa la propuesta acordada por los actores claves de la provincia o distrito, para orientar el proceso de desarrollo de dicho ámbito territorial”.

“La planificación concertada es un instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, que orienta y ordena las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos de desarrollo integrado del país, y de sus diversas localidades”.

“En este sentido, el Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC) es un acuerdo y compromiso político social que establece las orientaciones y prioridades estratégicas de desarrollo en un territorio”.

“El Plan de Desarrollo Municipal Concertado es el documento elaborado por los Gobiernos Locales para sus respectivos ámbitos territoriales. Este documento presenta la estrategia de desarrollo concertada del territorio para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, así como los establecidos en los Plan Estratégico Sectorial Multianual, respecto a las competencias compartidas. Además, en los Gobiernos Locales contribuye al logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado, según corresponda”.

### **2.3.6. Características del Plan de Desarrollo Municipal Concertado**

Como se ha señalado, el Plan de Desarrollo Municipal Concertado debe ser elaborado en cada uno de los niveles de gobierno regional y local, tiene un carácter territorial, vinculante y participativo:

#### **a) Carácter territorial**

El Plan de Desarrollo Municipal Concertado tiene carácter territorial desde una perspectiva multidisciplinaria.

- En primer lugar, tiene fundamento físico y geográfico, que corresponde a un terreno con delimitaciones y coordenadas espaciales y con características topológicas, geológicas, climáticas e hidrológicas. Esta combinación de atributos físicos define una cierta “vocación natural” para albergar actividades humanas, aunque al final el uso del territorio dependa de otros factores.
- Segundo, tiene un componente ecosistémico, basado en la flora y la fauna que alberga. Tan importante como las diferentes especies animales y vegetales, son las relaciones que entablan los seres vivos entre sí y con el medio físico. Una consideración especial merece la relación entre ecosistemas, que extiende el alcance de estos mucho más allá de sus límites geográficos.

- En tercer lugar, el territorio se define también desde la dimensión humana, que tiene varias facetas: demográfica, física, sociocultural, institucional y simbólica (valoración subjetiva por parte de la comunidad residente y foránea).

En cuanto al espacio que alberga todo lo mencionado, coincide con el espacio jurídico-administrativo de los departamentos (en el caso de los Planes de Desarrollo Regional Concertado) y de las provincias y distritos (en el caso de los Planes de Desarrollo Municipal Concertado).

### **b) Carácter vinculante**

Una vez aprobado por Ordenanza Regional o Municipal, según sea el caso, el Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC) es vinculante a:

- Los planes estratégicos institucionales (PEI) del respectivo Gobierno Local, que tienen un horizonte temporal de 04 años, así como a sus respectivos planes operativos institucionales (POI), que tienen un alcance anual.
- Los planes sectoriales, debiendo estos tomar como referente el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) regional o local y concordar objetivos, indicadores, metas.
- Los planes temáticos que se formulan a partir de los diferentes sectores y que deben tomar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) como referente.
- Los planes de diferente naturaleza que sean elaborados en el ámbito territorial que comprende el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), que necesariamente deben tomarlo como referencia.
- El presupuesto participativo y la programación multianual de inversiones.

### **c) Carácter participativo del Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC)**

El Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC), como construcción colectiva, implica la participación activa y propositiva de diferentes actores, en cada uno de los momentos del proceso de formulación.

La participación es un requisito fundamental para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC) y constituye un principio orientador del proceso, definido de ese modo en el marco normativo de los procesos de planificación. Para el caso de los gobiernos locales, la participación es un principio de la planificación, y en el caso de los gobiernos regionales según su respectiva ley, la participación constituye un principio para la gestión regional en los procesos de formulación, seguimiento y ejecución de planes entre otros.

#### **2.3.7. Presupuesto participativo**

**Ministerio de Economía y Finanzas (2018)**, define como el Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

- El Presupuesto Participativo cumple lo siguiente:
- Transparencia y control ciudadano
- Modernización y democratización de la gestión pública
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del país
- Construcción de capital social
- Participación ciudadana en la planificación y gestión pública

#### **2.3.8. Importancia del Presupuesto Participativo**

Encontramos algunos puntos importantes:

- Asegurar la efectiva participación de la comunidad
- Recoge las aspiraciones y necesidades de la comunidad, para considerarlos en el presupuesto participativo.
- Garantiza el desarrollo de la localidad y de sus moradores.
- Optimiza el uso de los recursos y facilita el control de la gestión municipal.

### **2.3.9. Beneficios de la Participación Ciudadana**

- Fortalece la organización social y construye ciudadanía.
- Aporta a la gobernabilidad y al desarrollo.
- Contribuye a la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.
- Ayuda a conocer mejor y entender sobre la diversidad que caracteriza a nuestra sociedad.
- Fortalece la gestión de los gobiernos locales o regionales.
- Mejora la toma de decisiones y la inversión pública, consecuentemente la eficiencia y la eficacia de la gestión local y regional.
- Descubre y fortalece liderazgos en autoridades locales y regionales, así como en la sociedad civil.
- Fortalece el sentido de pertenencia e identidad y por lo tanto facilita a generar compromisos entre autoridades y la sociedad civil en pro del desarrollo local y regional.

La participación en sistemas de seguridad ciudadana; donde las municipalidades convocaran y concertaran a elaboración del sistema de seguridad ciudadana, con las organizaciones sociales, las rondas urbanas y campesinas, los comités de autodefensa y las comunidades campesinas, nativas y afroperuanas.

### **2.3.10. Plan de Desarrollo Institucional**

El plan de desarrollo institucional es la propuesta de desarrollo del gobierno local en ejercicio y orienta su gestión en el periodo que compromete su gobierno. A través de éste, se propone mejorar la efectividad de la acción municipal para la promoción del desarrollo local y la prestación de servicios de calidad, concretizando para el mediano plazo (4 años) los objetivos estratégicos del plan de desarrollo concertado.

El plan de desarrollo institucional puede desarrollar los siguientes ejes temáticos:

- Políticas de gestión de mediano plazo (gestión institucional por objetivos y resultados).
- Economía y finanzas.
- Tecnología.
- Infraestructura.
- Procedimientos.
- Sistema de comunicación interna y externa.
- Participación.
- Capacitación o gestión del conocimiento.
- Investigación y generación de nuevo conocimiento.
- Organización.
- Desarrollo del potencial humano de la organización.
- Control y monitoreo de la gestión.

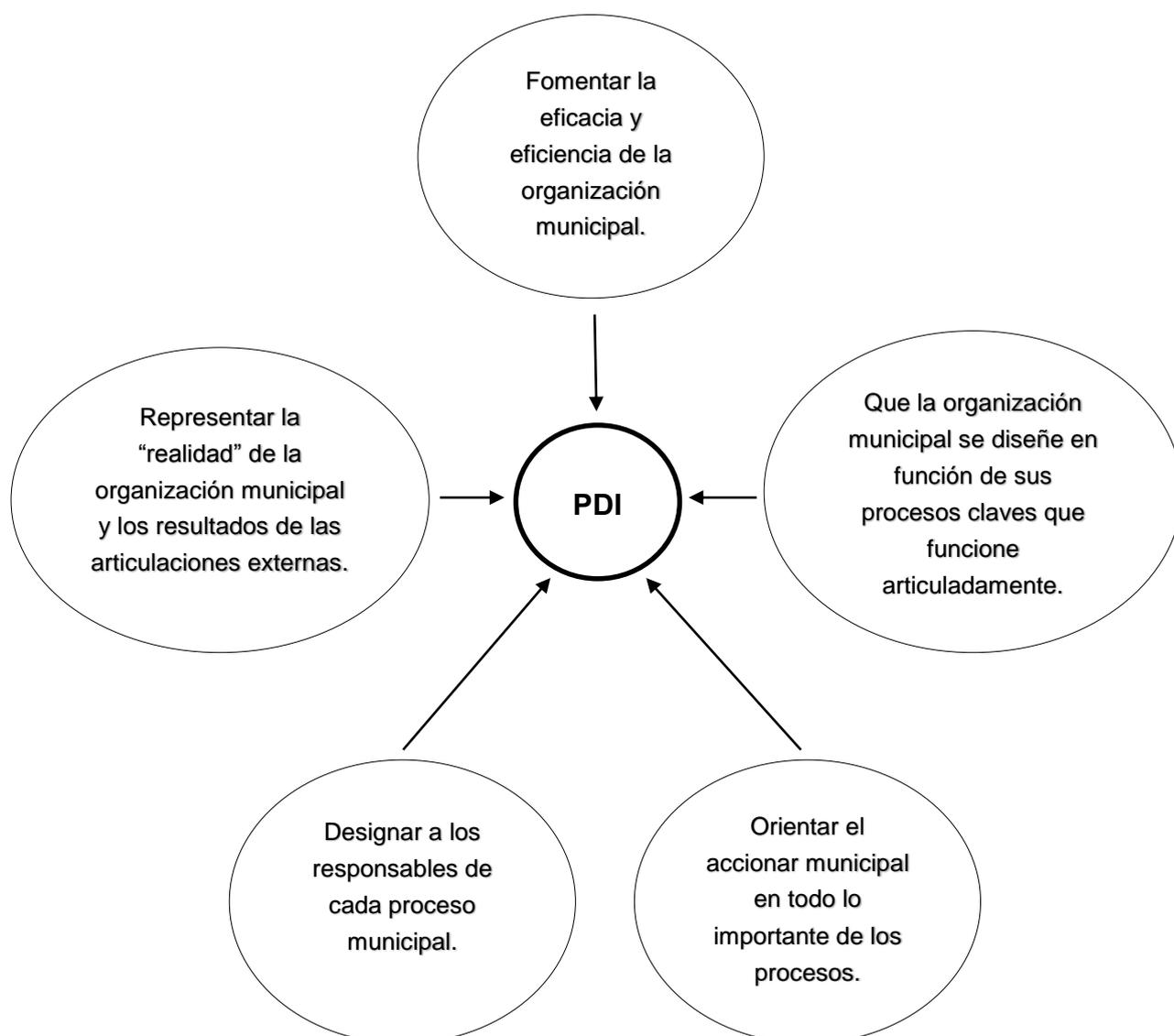
El planteamiento de ejes temáticos variará de acuerdo a las necesidades de cada municipalidad, teniendo en cuenta el tipo y tamaño de la municipalidad; es decir, si es grande o pequeña, si es rural, urbana o semi rural.

El plan de desarrollo institucional servirá para que las organizaciones municipales cuenten con:

- Una mayor capacidad para obtener los resultados esperados.
- Una administración más rigurosa de la información de sus procesos.
- Una capacitación más especializada de sus funcionarios.
- Una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la organización.
- La adopción formal y comprometida de un estilo de administración orientada a obtener buenos resultados de gestión.

La identificación de los procesos clave de la municipalidad en el plan de desarrollo institucional permite:

**Figura 01: Procesos clave de la municipalidad**



### **2.3.11. Desarrollo Económico Local**

Es la unidad orgánica que desarrolla las propuestas locales de desarrollo económico, mediante la promoción, regulación y formalización de su empresariado y su productividad, también del manejo del comercio, empleo y defensa del consumidor, en el marco de la disposición legal aplicable. En el Perú está presente dentro de municipalidades distritales, provinciales y en los gobiernos regionales.

Su objetivo es proponer políticas y estrategias vinculadas con la promoción del desarrollo empresarial, productivo y comercial; regular y formalizar el comercio, administrar mercados de abasto, promocionar el empleo productivo, fomentar el desarrollo de la pequeña y microempresa y el turismo. Otras actividades internas propias de una gestión municipal.

Estas unidades para poder cumplir con las acciones previstas en su Plan Operativo Anual según su ROF, MOF, y otros instrumentos de gestión, y así cumplir con su rol promotor del desarrollo.

La municipalidad, a través de su área de desarrollo económico, será Facilitadora para las nuevas capacidades, coordinadora, en el tema de liderazgo local, proveerá información adecuada, fomentará los emprendimientos, finalmente posibilitará oportunidades y concertará con actores y agentes.

Esta área debe tener un sistema de gestión estratégica que articule con la gestión operativa y principalmente con la gestión participativa.

En su estrategia para apoyar el desarrollo de su sector empresarial, el área de desarrollo económico debe tener en cuenta:

- a) Identificar y sensibilizar a los actores, empresarios y sociedad civil;
- b) Planes, Programas y Proyectos del Desarrollo Económico Local;
- c) Empleo y planificación participativa;
- d) Concertación y Coordinación público –privada;
- e) Promoción de cadenas, Conglomerados, Desarrollo y Competitividad

Los aspectos conceptuales para lograr una adecuada promoción del desarrollo económico local, se basa en la gestión del territorio, el cual por su carácter integral, involucra un liderazgo municipal. Para ello se requiere identificar y priorizar los ejes económicos en toda la localidad, fomentar las iniciativas específicas por sector económico, en función de la cadena de valor encontrada, para ello se establece buscar como concatenar el proceso productivo local, tarea que se realizará de forma concertada con los actores locales e instituciones.

Una gestión eficiente del desarrollo local permite incorporar a los gobiernos locales y regionales de un modelo de gestión pública basado en el enfoque territorial, participativo sobre el desarrollo socioeconómico, sistémica e integralmente.

### **2.3.12. Historia del Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional inicia alrededor de 1946. Se fundamenta en las ciencias de la conducta y de la administración. No obstante, no está bien definidas sus raíces, French y Bell cita las siguientes cuatro ramas como las más importantes:

- El entrenamiento en laboratorios de sensibilización, en los que: Douglas McGregor, Robert Tannenbaum, Chris Argyris, Lippit, Herbert Shepard, Robert Blake, Jane Mouton y Richard Beckard, jugaron un papel muy importante.
- La investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación, con la participación de Rensis Likert y Floyd Mann entre otros.
- El surgimiento de la investigación acción de Kurt Lewin.
- Los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistok.

Las figuras clave en los comienzos de su historia interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas tales como la psicología social, psicología clínica, terapia familiar, de grupo, administración de recursos humanos y comportamiento organizacional entre otras.

No está del todo claro, quien desarrolló el término Desarrollo Organizacional; pero probablemente surgió simultáneamente en dos o tres lugares a través de la conceptualización de R. Blake, Shepard, Mouton, McGregor y Beckhard. Blake y Mouton, estos habían empleado antes la frase de "grupo de desarrollo" en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la Universidad de Texas y apareció en su documento de 1956 que fue distribuido para su empleo para el experimento de Baton Rouge. Los grupos "T" de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de desarrollo y este programa de grupos "T" se llamaba desarrollo organizacional para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

### **2.3.13. Definición de Desarrollo Organizacional**

**Daft (2015)** refiere que, “el desarrollo organizacional se conceptualiza como una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones”. De tal forma, explica Bennis (1987), “se puede lograr una transformación planeada de la organización, que le permitirá adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al cambio vertiginoso del mismo cambio”.

“El desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización.

**Chiavenato (2013)** “el concepto del desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo”.

Finalmente, el término desarrollo organizacional es utilizado como sinónimo de eficacia de las organizaciones, principalmente cuando se utiliza como el nombre de un departamento dentro de la institución, por lo que es considerado un campo cada vez mayor respondiendo a muchos enfoques nuevos.

#### **2.3.14. Objetivo del desarrollo organizacional**

**De Faria (2016)** “Es necesario un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales como son, el obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación; diagnosticar y solucionar problemas; y por último desarrollar las potencialidades de los individuos y grupos, que conduce al trabajo en equipo”.

Existen objetivos específicos, que permiten orientar cualquier esfuerzo orientado a dinamizar la organización. Tales objetivos básicos son:

- Obtención y o generar información objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, de la organización de la empresa, asegurando la retroalimentación con el fin de obtener resultados que se conviertan en acciones estratégicas que mejoren los resultados de la institución.
- Establecer un clima de receptividad que permita el reconocimiento de las realidades de la organización, con el fin de apertura el inicio a las actividades de diagnóstico buscando alternativas viables que sirvan para aprovechar las áreas de oportunidad identificadas, que se basan en los indicadores que ayuden a la orientación de la toma de decisiones, la fabricación de programas, aplicar estrategias y poner en camino el inicio de las acciones para el aprovechamiento de las áreas de oportunidad.

Lewin (1898 - 1947) es considerado el padre fundador de la teoría del desarrollo organizacional como se entiende en la actualidad, sin embargo, murió a mediados de 1950 antes de que el concepto se afianzase, planteando ideas de la dinámica de grupo, y la investigación-acción que infunden el proceso de desarrollo organizacional en las instituciones.

### **2.3.15. Etapas del desarrollo organizacional**

**Palmeros (2014)** afirma que, “el desarrollo organizacional es un tipo de cambio difícil y requiere de ayuda de expertos y especialistas externos, los cuales diagnostican los problemas dentro de la organización y ofrecen la capacitación intensiva necesaria para cambiar las actitudes y valores básicos.

El Desarrollo organizacional pasa por las siguientes etapas:

- **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
- **Diagnóstico organizacional:** del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar los principales problemas, sus consecuencias y establecer prioridades y objetivos.
- **Acción de intervención:** se selecciona cual es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del desarrollo organizacional, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad”.

### 2.3.16. Valores del Desarrollo organizacional

**Villacorta (2013)** sostiene que, “las creencias del Desarrollo Organizacional, proporcionan estructura y estabilidad a las personas. Sus valores e hipótesis se desarrollaron de la investigación y teoría de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de los gerentes practicantes. Los valores de desarrollo Organizacional tienden a ser:

- Humanistas, porque proclaman la importancia del individuo total. Tratan a las personas con respeto y dignidad, asumiendo que todas poseen una valía intrínseca y consideran que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo.

- Optimistas, ya que postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.
- Democráticos, porque aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todo, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

### 2.3.17. Características del Desarrollo Organizacional

**Palmeros (2014)** considera que las principales características que distinguen al Desarrollo Organizacional:

- El Desarrollo Organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.
- Específicamente, el desarrollo organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera la organización como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del desarrollo organizacional son facilitadores, colaboradores y co-aprendices con los sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del desarrollo organizacional son facilitadores, colaboradores y co-aprendices con el sistema cliente.

- Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto-analíticos. El desarrollo organizacional considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
- El desarrollo organizacional se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
- El desarrollo organizacional adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones en las que todos ganan es una práctica común en los programas de desarrollo organizacional.

### **2.3.18. Importancia del desarrollo organizacional**

Ha sido una de las técnicas precursoras de las estrategias actuales motivado a que se produce hacia el interior de las organizaciones, interviene en toda la estructura, diagnostica y enfrenta debilidades contra fortalezas con el firme objetivo de determinar la causa real de los problemas, en especial si se detecta que a empresa ha alterado su visión inicial y sus objetivos estratégicos, lo cual puede afectar de forma negativa su competitividad.

Se basa en el fortalecimiento de aquellos procesos humanos, estructurales y tecnológicos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento operativo para alcanzar las metas propuestas, es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Dentro de los factores primordiales de los modelos de desarrollo organizacional se tendrán en cuenta el respeto por las personas, confianza, apoyo, apertura, generación de un clima organizacional solidario, participación y confrontación sana de los problemas.

### **2.3.19. Relación del Desarrollo Organizacional con la Teoría General del Sistema**

Una de las bases del Desarrollo organizacional es sin duda la teoría de Sistemas, que considera las organizaciones como Sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que le rodean. Von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de Sistemas en el año de 1950, y Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de Sistemas abiertos en las organizaciones, en el año 1966. La teoría de Sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones.

### **2.3.20. Modelos de desarrollo organizacional**

**Villacorta (2013)** precisa que no hay una estrategia ideal para el desarrollo organizacional, existen eso sí, modelos y estrategias más o menos adecuados a determinadas situaciones o problemas. En lo que corresponde a los modelos su diseño abarca desde los cambios estructurales (formales) hasta la alteración del comportamiento (cultura y clima organizacional).

**Cristiani (2012)** los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, de esta manera, garantizan alcanzar niveles altos

de eficiencia y eficacia soportados por los procesos de: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación. Existen tres modelos a tener en cuenta.

- **Relacionados con el cambio del comportamiento**

Se producen cuando después de analizar la sintomatología de la organización se establece que es necesario influir en el comportamiento de las personas, para ello se utiliza la capacitación como herramienta para fomentar una mayor participación y comunicación dentro de la organización, el método más utilizado es el juego de roles, para lograr un aprovechamiento real, es necesario mover el grupo, mostrarles la posibilidad de romper paradigmas con la posibilidad de obtención de resultados positivos, con ello se busca incentivar el compañerismo y la identificación de objetivos con los jefes, este modelo es muy importante para la resolución de conflictos transformándolos en colaboración y mejoramiento de la escucha.

- **Relacionados con cambios estructurales**

Son producidos por la Alta Gerencia y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, la estructura y la tecnología que utilicen, se pueden encontrar orientados hacia objetivos como: Cambios en el procedimiento de trabajo, cambios en los Productos, cambios en la organización y cambios en el ambiente de trabajo.

- **Relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

Se debe contar con Directivos de alto desempeño y con recursos acordes con la necesidad de la organización, son ellos quienes deben impulsar los cambios para mejorar su rendimiento, adicional se debe establecer la persona responsable de cada tarea para que por medio del proceso de efectividad se desarrolle un alto nivel de compromiso individual orientado a los resultados estratégicos de la organización.

Entre los beneficios de este modelo encontramos la disposición de una consciencia de negocio, afirmación progresiva de liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad así mismo del afianzamiento de la diferencia competitiva, oportunidades estratégicas, generar claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos para la previsión del futuro.

#### **2.3.20.1. Modelos Relacionados con Alteraciones del Comportamiento**

Los modelos relacionados exclusivamente con alteraciones del comportamiento se destinan a impulsar hacia una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario, trabajando primordialmente en las siguientes variables: El desarrollo de equipos; el suministro de informaciones adicionales; el análisis transaccional; las reuniones de confrontación; el tratamiento de conflicto intergrupal y el laboratorio de sensibilidad.

De estas técnicas de intervención, la más característica es, posiblemente la técnica de desarrollo de equipo. Una técnica muy utilizada, empleados de varios niveles de especializaciones se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente. Otras técnicas son los seminarios de desarrollo organizacional. Se utiliza la comunidad de aprendizaje constituida por los participantes y por el equipo de consultores, trabajando en conjunto. Y los seminarios de fortalecimiento de equipos, que lleva a los participantes al análisis de cuatro áreas: El establecimiento de metas y prioridades; la definición de roles; las normas y procesos gerenciales y las relaciones interpersonales.

### **2.3.20.2. Modelos Relacionados con Alternaciones Estructurales**

Variedad de enfoques, cada uno de los cuales expone conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son:

Destaca el modelo de la malla gerencial Grid o D.O. del tipo gris, propuesto por Blake & Mouton (1989). Estos autores parten del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización.

Es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal de Grid, representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación por la producción y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical del Grid, representa la preocupación por las personas. Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y uno un grado bajo de preocupación por las personas.

### **2.3.20.3. Modelos de Diagnóstico Organizacional**

La definición de la necesidad o la intensión del cambio no bastan para producirlo en la dirección correcta ni de la manera apropiada, sino que es necesario seguir un modelo, por lo tanto, la revisión de los mismos es de gran importancia, motivado a que son esquemas-guía que orientan la labor concreta: El propósito de lo anterior es, de acuerdo con Ferreres (1995) facilitar la elección de aquel que, analizada

nuestra propia realidad, disposiciones y posibilidades, demuestre ser el más adecuado.

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. El disponer de un modelo de diagnóstico, permite con mayor facilidad el sumar resultados mediante las técnicas de recogida de datos empleadas, contar frecuencias y clasificarlas en categorías universales, estandarizarlas.

A modo de resumen señala que los modelos de análisis organizacional: Son modelos de funcionamiento organizacional; representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos; constituyen una abstracción. Por otra parte, es necesario mencionar que los modelos de diagnóstico se aplican con los siguientes propósitos: Generar una retroalimentación para los directivos y propiciar la aplicación de medidas correctivas. Se han diseñado diversos modelos para el diagnóstico organizacional, se mencionan de manera generalizada, y de manera específica los que se utilizan en las instituciones educativas, así como el de una experiencia educativa.

### **2.3.21. Principios básicos del Desarrollo Organizacional**

**Cristiani, (2012)** los principios básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- La única forma posible de cambiar las organizaciones es mediante el cambio de su cultura, es decir cambiar los sistemas de expectativas,

creencias y valores de todas las personas que trabajan en una organización.

- El entorno que rodea las organizaciones es extremadamente dinámico caracterizado por cambios rápidos, constantes y progresivos, lo cual implica que se exija una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir y para ser competitivos, pero la clave está en no dejar al Azar el cambio sino en llevarlo adelante mediante procesos de planificación.
- Todos los sistemas de la organización tanto individual como colectivamente deben ser dinámicos, es decir estar abiertos a realizar ajustes y reorganizaciones si se desea sobrevivir en un ambiente de cambio constante.
- Dentro de un ambiente equilibrado entre la organización y el entorno la empresa debe tener la versatilidad de ser tan flexible y sensible como para poder redistribuir rápidamente sus recursos, de tal forma que logre maximizar su adaptación, orientada al logro de sus objetivos.
- El Desarrollo Organizacional se enfoca en el comportamiento de los individuos (comportamiento micro) para llegar al comportamiento de la organización (comportamiento macro) ya que las normas y los valores de la empresa, pueden cambiarse mediante el cambio de las normas y valores de los individuos que la conforman.
- Una de las premisas fundamentales del Desarrollo Organizacional es el firme propósito de alinear las metas de los individuos a los objetivos de la organización ya que esto conlleva a fomentar el desarrollo personal a través de un trabajo estimulante y gratificante.

### **2.3.22. Marco Institucional de las Municipalidades**

**El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)** en su libro Indicadores de Gestión Municipal define a las municipalidades provinciales y distritales como los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los municipios tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Los gobiernos locales, provinciales y distritales se originan por demarcación territorial aprobada mediante ley por el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo.

Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la ley electoral vigente. Los municipios de centros poblados son creados mediante ordenanza del municipio provincial respectivo.

### **2.3.23. Tipos de Municipalidades**

Los gobiernos locales se clasifican de la siguiente manera:

#### **a) En función de su jurisdicción:**

- Municipalidad Provincial, ubicada sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito capital de provincia.
- Municipalidad Distrital, emplazada sobre el territorio del distrito.
- Municipalidad de Centro Poblado, cuya jurisdicción es determinada por el respectivo concejo provincial.

#### **b) En función al régimen especial:**

- La Municipalidad Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972).
- Municipalidades Fronterizas, ubicadas en las provincias y distritos próximos a las fronteras internacionales.

### **2.3.24. Los Órganos del Gobierno Municipal**

Están integrados por la alcaldía y el Consejo Municipal, los cuales emanan del voto universal. Es liderado por su alcalde, quien tiene un poder de cara al Consejo Municipal, al cual también preside, a la vez el Consejo Municipal es un órgano que cumple funciones normativas y de fiscalización.

Por otro lado, las municipalidades están sujetas a un orden jurídico, la cuales mediante leyes y disposiciones que regulan su funcionamiento, entre las principales tenemos la Constitución Política del Perú, la Ley de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización. Además, las leyes y normas que regulan las actividades expresamente de su funcionamiento y las normas técnicas de los sistemas administrativos. Su función principal es atender las necesidades de la población en general mediante la adecuación a la Ley Orgánica de Municipalidades y normas complementarias.

### **2.3.25. Organización Funcional Municipal**

La determinamos como un proceso sistemático y permanente donde las funciones y estructuras internas, agrupadas y ordenadas asignan, transfieren y/o delegan funciones específicas con responsabilidad, busca alcanzar sus objetivos y metas, a través de una administración eficaz, eficiente, oportuna y una prestación de servicios adecuada. Debe tener una respuesta a la preocupación frente al reto del Desarrollo Local.

Las Municipalidades se organizan funcionalmente mediante las siguientes funciones:

- Gobierno: Alcalde y Regidores.
- Ejecutiva: órganos de Dirección de Apoyo y de Línea.
- Técnica: Asesoramiento.

Estos la vez se organizan básicamente mediante los siguientes órganos:

- De Gobierno.
- Consultivos.
- De participación y/o de coordinación.
- De control.
- De defensa judicial.
- De dirección.
- De asesoría.
- De apoyo.
- De línea.
- Desconcentrados.
- Descentralizados.

#### **2.3.26. El Municipio como Gobierno Local**

Las perspectivas y estrategias asociadas a los enfoques territoriales han relevado la centralidad de las administraciones locales en la gestión de los procesos de desarrollo económico. No obstante, los municipios constituyen actores económicos relevantes en el territorio no sólo por su eventual intervención en los procesos productivos a través de mecanismos específicos de fomento, sino porque poseen una suerte de gestión económica-productiva difusa.

Esta capacidad amplia del municipio para repercutir en el desarrollo económico local se encuentra relacionada, entonces, con una serie de instrumentos y funciones que habitualmente maneja, tales como el ordenamiento y planificación del territorio (con el plan regulador como herramienta básica), la gestión de los servicios urbanos, la aplicación de impuestos y contribuciones (patentes, permisos de edificación, etc.), la administración de la educación y la salud municipalizada, el aseo y ornato, y la promulgación de reglamentos y ordenanzas municipales, entre otros. En este sentido, el municipio juega un rol relevante en la generación de un entorno favorable a la actividad económica.

De manera más específica, las administraciones locales realizan una serie de actividades que tienen como fin explícito el intervenir en los procesos económicos.

En esta línea, y ante el sólo incipiente proceso de descentralización, aparecen básicamente como administradores y/o ejecutores de una serie de programas y recursos que, en su mayoría proceden de un nivel central, orientados al fomento productivo, la promoción de empleo y la capacitación, que vienen definidos por la política nacional y sobre los cuales en la práctica poseen escaso poder discrecional. Sin embargo, respecto de este punto, sí se hace particularmente relevante la forma en que el municipio procesa e interactúa con estos recursos, y desarrolla la capacidad para orientarlos de manera adecuada y específica a la realidad local, en concordancia con una perspectiva de desarrollo territorial.

En relación a lo anterior, el factor decisivo parece estar dado por la capacidad efectiva del municipio para convertirse y asumirse como gobierno local y, por lo tanto, como responsable inmediato del desarrollo de su territorio, con un particular énfasis en las situaciones de pobreza. En este sentido, un punto fundamental está en reconocer que para el logro cabal de este estatus existen elementos que escapan al control del propio municipio, como la persistencia de estructuras centralistas y la habitual insuficiencia de recursos que deriva de ella, pero que hay otros que dependen directa e indirectamente de él, los que se encuentran asociados, como elementos centrales, al desarrollo de una orientación específica para enfrentar las problemáticas de desarrollo económico, empleo y pobreza, y al fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de recursos humanos.

### 2.3.27. Competencias de los gobiernos locales

**La Ley de Bases de la Descentralización (2002)**, 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.

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

- Competencias exclusivas comunes a todas las municipalidades distritales y provinciales, sin diferenciación de su ubicación, población, capacidad de gestión o recursos.
- Competencias claramente diferenciadas entre las municipalidades distritales y provinciales.
- Competencias exclusivas para las municipalidades provinciales.
- Competencias diferenciadas para las municipalidades con regiones especiales.
- Competencias delegadas del gobierno central que pueden irse transfiriendo gradualmente mediante convenio.
- Funciones de competencias ejercidas en mancomunidades de municipalidades.
- Delegación de competencias y funciones a las municipalidades de centros poblados, incluyendo los recursos correspondientes.

Según la ley de bases de la Descentralización, Son consideradas competencias municipales exclusivas;

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

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

Son consideradas competencias municipales compartidas:

- Educación, participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia.
- Salud pública.
- Cultura, turismo, recreación y deportes.
- Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.
- Seguridad ciudadana.
- Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
- Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.
- Vivienda y renovación urbana.
- Atención y administración de programas sociales.
- Gestión de residuos sólidos.
- Otras que se deleguen o asignen conforme a ley.

### **2.3.28. Municipalidad Provincial de Otuzco**

La Municipalidad Provincial de Otuzco, es un antiguo inmueble que data de 1856 donde funcionaba una cárcel. Este edificio es netamente republicano y ha sido reconstruido y modificado tres veces. Es un edificio de dos pisos.

Actualmente tiene un nuevo diseño arquitectónico antisísmico donde conserva la forma y color de la antigua edificación, convirtiéndose en un atractivo para los turistas regionales y nacionales.

Considerado un bien integrante del Patrimonio Cultural de la Nación como inmueble de valor de entorno fue derrumbado en su totalidad para edificar un moderno edificio, respetando las características originales con una inversión de 5 millones 705 mil 905 soles, en un área de 2 mil 115 metros cuadrados.

El nuevo palacio municipal da seguridad, comodidad y facilidades al pueblo que concurre a esta dependencia para realizar sus trámites de ley.

La obra fue levantada con una partida proveniente del fondo social al que aportan las empresas mineras y que beneficia a tres provincias liberteñas: Otuzco, Sánchez Carrión y Santiago de Chuco.

En la provincia de Otuzco el Gobierno Regional ha invertido 20 millones de soles, sobre todo en infraestructura vial como la carretera Otuzco-Usquil – Huaranchal y la carretera Agallpampa –Julcán, cuyo tramo que comprende Campo Bello y Mache, se ubica en Otuzco.

Ahora La Municipalidad Provincial de Otuzco quedó como una institución moderna y funcional al servicio de la población que con la concertación y participación ciudadana de la sociedad civil organizada promueve programas y proyectos de inversión privada, pública y de cooperación internacional para superar la pobreza e impulsar el desarrollo humano integral de la provincia.

Institución de gobierno local que tiene la función de administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad local.

La Municipalidad Provincial de Otuzco, es el órgano de Gobierno Local Provincial, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.

### **Misión**

Contar con una Administración, moderna, dinámica y eficaz comprometida con los más altos niveles éticos, gestión participativa y transparente; brindar servicios de calidad con inclusión social a sus ciudadanos y contar con moderna Infraestructura económica que generen desarrollo competitivo y sostenido.

### **Visión**

Ciudad moderna, caracterizado por el orden y la limpieza, con desarrollo urbano y rural planificado, con fluidez y seguridad en el tránsito, una gama de facilidades recreativas y culturales, variedad de oferta ecoturística donde las actividades agroindustriales tendrán competitividad en armonía con el medio ambiente, hacia un permanente desarrollo económico y humano sostenido.

### **Domicilio**

Ejerce jurisdicción sobre el territorio de la Provincia de Otuzco y fija su domicilio en Tacna N° 896, Otuzco, La Libertad, Perú.

### **Giro de la Empresa:**

Entidad pública del estado. Institución de gobierno local que tiene la función de administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad local.

**Sus objetivos funcionales son:**

- Contribuir con el desarrollo integral de la provincia a través de la participación, priorización, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de los proyectos a ejecutarse en el año actual.
- Contribuir con la disminución de la desnutrición de la población en los sectores más vulnerables.
- Lograr condiciones para el normal desenvolvimiento de las actividades sociales, económicas y culturales de la población de Otuzco.
- Lograr un desarrollo integral y sostenido de los centros poblados, caseríos y todas las comunidades de Otuzco mediante el acceso a los servicios básicos.
- Mejorar la calidad de conducción y decisiones gerenciales de la municipalidad provincial de Otuzco.
- Optimizar la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa.
- Otorgar a la ciudadanía servicios de agua potable y desagüe en buenas condiciones disminuyendo las enfermedades de transmisión hídrica.
- Promover la participación ciudadana en la gestión municipal.
- Que la población tenga las condiciones mínimas necesarias de calidad de vida a través de una gestión eficiente y transparente.

### **Base Legal**

- Ley N° 27680, Ley de Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XIV, Título IV.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27902, Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, modificada por la ley 27842.
- Decreto Supremo N° 030-2002- PCM. Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM. Lineamientos para la elaboración y aprobación del reglamento de organización y funciones por parte de las entidades del estado

### **Organización:**

La estructura Orgánica está constituida por la siguiente:

#### **Órgano de Gobierno**

Concejo Municipal: es el máximo órgano del gobierno local, está integrado por el Alcalde y 09 Regidores. Ejerce funciones normativas y fiscalizadoras. Se rige por la Ley N° 27972, “Ley Orgánica de Municipalidades”, de conformidad con el Artículo 191 de la Constitución Política del Estado.

#### **Funciones importantes:**

- Aprobar los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo.

- Aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.
- Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- Aprobar el Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel provincial, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana; las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales; las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental declaradas conforme a ley.
- Aprobar el Plan de Desarrollo Urbano, el Esquema de Zonificación de áreas urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos sobre la base del Plan de Acondicionamiento Territorial.
- Aprobar el sistema de gestión ambiental local y sus instrumentos, en concordancia con el sistema de gestión ambiental nacional y regional.
- Aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efecto los acuerdos.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- Declarar la vacancia o suspensión de los cargos de alcalde y regidor.
- Aprobar por ordenanza el Reglamento del Concejo Municipal. Etc.

## 01 Órganos de Alta Dirección

**Alcaldía:** La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El Alcalde es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

El Alcalde ejerce las funciones ejecutivas del gobierno municipal y tiene las facultades y atribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades y otras normas conexas y complementarias. Puede delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el Gerente Municipal. Representantes:

**Gerencia Municipal:** La Gerencia Municipal es el órgano de Dirección de más alto nivel técnico – administrativo, encargado de dirigir y conducir la gestión administrativa, financiera y económica de la entidad, así como el funcionamiento y la prestación de los servicios municipales en general, con plena sujeción a las normas vigentes.

Está a cargo de un Funcionario de confianza que es designado por el Alcalde a tiempo completo y dedicación exclusiva, depende del Alcalde y ejerce mando sobre los órganos de línea, asesoramiento y de apoyo que no tengan relación directa de dependencia con la Alcaldía, con los cuales en todo caso mantiene relaciones de coordinación.

**Procuraduría Pública Municipal:** Es el órgano encargado de la defensa judicial de los derechos e intereses de la Municipalidad, depende administrativamente de la Alcaldía y funcional y normativamente del Consejo de Defensa Judicial del Estado. El Procurador Municipal es un funcionario designado por el Alcalde.

#### **Funciones de la Procuraduría Pública Municipal**

- Ejercer la representación de la Municipalidad para la defensa de los intereses y derechos de ésta, tanto judicialmente como ante procesos arbitrales y administrativos, al igual que ante el Ministerio Público y la Policía Nacional del Perú, en investigaciones promovidas por denuncias que afecten a la Municipalidad.
- Ejercer la representación de (a Municipalidad en los requerimientos que se le haga, por solicitudes de conciliación ante centros de esta naturaleza, formulando la solicitud motivada de autorización del Concejo Municipal, para proceder a conciliar.
- Asesorar a la Alta Dirección y a los funcionarios municipales en asuntos de carácter judicial, cuando exista autorización expresa del Concejo Municipal, el Alcalde o el Gerente Municipal.
- Proponer los objetivos, políticas, planes y presupuesto de la Oficina de Procuraduría Pública Municipal.

## **02 Órganos Consultivos**

Las Comisiones de Regidores, son los órganos consultivos encargados de normar y fiscalizar los trabajos en áreas básicas de servicios y gestión municipal en apoyo a las acciones del Concejo municipal.

Corresponde a las Comisiones de Regidores Ordinarias o Especiales, las funciones específicas detalladas en el Reglamento Interno del Concejo Municipal.

- a) Efectuar estudios, formular propuestas para reglamentar los servicios que presta la Municipalidad.
- b) Coordinar estrechamente con los órganos de asesoramiento, de línea y de apoyo de la municipalidad.
- c) Emitir dictamen sobre los asuntos sometidos al Acuerdo de Concejo.

La organización, composición, funcionamiento y el número de Comisiones de Regidores Ordinarias, los determina el Concejo Municipal, en su Reglamento Interno, teniendo en cuenta los criterios de prioridad, funcionabilidad, celeridad y otros que al respecto determine el servicio a la comunidad. Lo conforman:

- Consejo de Coordinación Local Provincial
- Junta de Delegados Vecinales y Comunales
- Grupo de trabajo de gestión de riesgos de desastres
- Comité Provincial de Seguridad Ciudadana
- Comité Provincial del Programa del Vaso de Leche
- Comisión Ambiental Municipal
- Mesas de Concertación

## **03 Órgano de Control**

El Órgano de Control Institucional (OCI), es aquel integrante del Sistema Nacional de Control, encargado de realizar el control a las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Otuzco. Así como de sus órganos desconcentrados que no cuenten con su propio órgano de

control, conforme a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, el Reglamento de los Órganos de Control Institucional aprobado por Resolución de Contraloría y demás normas reglamentarias, directivas y lineamientos que disponga la Contraloría General de la República.

#### **04 Órganos de Asesoramiento**

Oficina de Asesoría Jurídica

Oficina de Planificación, Presupuesto y Racionalización

Unidad de Sistemas, Informática y Estadística

Oficina de Programación e Inversión (OPI)

#### **05 Órganos de Apoyo**

Secretaría General

- Unidad de Trámite Documentario
- Unidad de Imagen Institucional

Oficina General de Administración

- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Tesorería
- Unidad de Logística y Servicios Generales
- Unidad de Recursos Humanos

#### **06 Órganos de Línea**

Dirección de infraestructura y desarrollo urbano

División de Formulación de Proyectos de Pre inversión

División de Estudios y Proyectos

División de ejecución de Obras

Departamento de Maquinarias

División de Supervisión y Liquidación de Obras

División de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial.

División de Gestión de Riesgos de Desastres.

Dirección de Desarrollo Económico

División de Turismo MYPES y Promoción de la Inversión

División de Desarrollo Agropecuario y Forestal

Dirección de Desarrollo Social

División de Programas Asistenciales.

División de Educación, Cultura, recreación y Deportes

División Defensoría municipal del niño y adolescente, Oficina municipal  
de apoyo a la persona con discapacidad y Adulto Mayor.

División de Bienestar, Salud, Participación Vecinal e Inclusión Social.

Dirección de Servicios Públicos y Medio Ambiente

División Comercialización, Mercados, Camal y Policía Municipal

División de transporte y Circulación Vial

División de Limpieza Pública, Áreas Verdes, Agua-Alcantarillado y  
Servicios Locales.

División de Gestión Ambiental Local.

Dirección de Administración Tributaria

División de Fiscalización Tributaria

División de Recaudación y Control Tributario

## **07 Órganos Descentralizados**

Unidad de Seguridad Ciudadana y Rondas Campesinas

Instituto Vial Provincial

Municipalidades de Centros Poblados



## **CAPÍTULO III. HIPÓTESIS**

### **3.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

#### **Hipótesis Central:**

Hc = Existe incidencia de las estrategias de la gestión municipal en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

#### **Hipótesis Nula:**

Ho = No existe incidencia de las estrategias de la gestión municipal en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

**Variable Independiente:** Estrategias de Gestión Municipal

**Variable Dependiente:** Desarrollo Organizacional.

### 3.2. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES

Tabla 01: Operacionalidad de las variables

VARIABLES de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Estrategias de Gestión Municipal</p> <p>(Cualitativa)</p>	<p>Afirma que, “en cuanto a la gestión municipal se considera como la gestión institucional que implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad, es la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los instrumentos de gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.</p> <p><b>Suller (2014)</b></p>	<p>La variable se midió mediante una Encuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos participativos</li> <li>- Generación de recursos</li> <li>- Sistemas de gestión</li> <li>- Eficiencia del Gasto</li> <li>- Capacidad gerencial</li> </ul>	<p>Promedio de Cuestionario aplicadas</p> <p>Escala: 1% – 100%</p> <p>Objetivo: 65% - 100%</p>	<p>Nominal</p>
<p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <p>Desarrollo organizacional</p> <p>(Cualitativa)</p>	<p>El concepto del desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo”.</p> <p><b>Chiavenato (2013)</b></p>	<p>La variable se midió mediante una Encuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de equipo</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Productividad</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Innovación</li> </ul>	<p>Promedio de Cuestionario aplicadas</p> <p>Escala: 1% – 100%</p> <p>Objetivo: 65% - 100%</p>	<p>Nominal</p>



# **CAPÍTULO IV. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### 4.1. TIPO DE DISEÑO

Para la elaboración del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se utilizó:

##### 4.1.1. No experimental

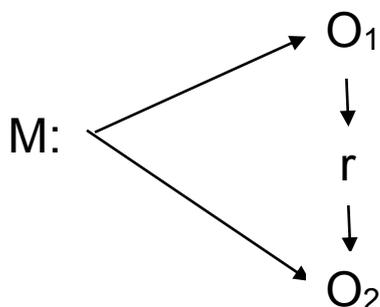
**Hernández, Fernández, & Baptista (2010)** “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

##### 4.1.2. Correlacional

**Hernández, Fernández, & Baptista (2010)** “Los diseños de investigación 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. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”.

##### 4.1.3. Descriptivo

**Hernández, Fernández, & Baptista (2010)** “Los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Porque señala detalladamente los hechos de las variables en estudio”.



Donde:

M: Muestra (Trabajadores y gerentes de la Municipalidad Provincial de Otuzco).

O1: Estrategias de Gestión Municipal

r: Correlación entre las variables

O2: Desarrollo Organizacional

## **4.2. MATERIALES DE ESTUDIO**

### **4.2.1. Población y Muestra**

Mi población está constituida por los Trabajadores y Gerentes de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

## **4.3. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS**

### **4.3.1. Recolección de Datos**

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, que se aplicó a 100 personas que forman parte de los Trabajadores y Gerentes de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

### **4.3.2. Proceso de Datos**

Para este proceso de datos se utilizó tablas simples y gráficos elaborados en Excel para mostrar las respuestas de las personas encuestadas.

### **4.3.3. Fuente de Análisis documentario**

Se utilizó esta técnica para analizar la información bibliográfica (libros, textos, antecedentes de la investigación, teorías, normas, directivas, dispositivos legales) a fin de obtener toda la información que se precisa. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario.

## **4.4. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**

**Hernández, Fernández & Baptista (2010)** considerando sus criterios, establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo.

## **4.5. ASPECTOS ÉTICOS**

El trabajo de suficiencias profesional se desarrolla con el cumplimiento de las leyes de derecho de la propiedad intelectual de los autores, respetando así los aspectos éticos en el presente trabajo que se realizará con honestidad y siguiendo toda la normativa.



## **CAPÍTULO V. RESULTADOS**

## **5.1. Identificar las estrategias de gestión de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.**

**Para cuyo efecto se identifican doce estrategias:**

**E1.** Cultura y desarrollo, interculturalidad, inclusión y cohesión.

**E2.** Gobierno electrónico y la agenda digital.

**E3.** Igualdad de oportunidades e inclusión

**E4.** Fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales, gremiales y otros actores claves del desarrollo local y regional

**E5.** Participación ciudadana como factor clave de éxito de la gestión.

**E6.** Transparencia, acceso a la información y uso de herramientas informáticas.

**E7.** Empoderamiento y gestión participativa.

**E8.** Presupuesto Participativo y espacios de concertación

**E9.** Rendición de cuentas, confianza e institucionalidad

**E10.** Buenas prácticas de gobierno y de gestión

**E11.** Principios y valores; conflictos de intereses: Ética y Moral en la Gestión Pública

**E12.** Organización y gerencia estratégica.

## **5.2. Analizar las estrategias de gestión y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.**

Para fortalecer la organización y gestión de la Municipalidad Provincial de Otuzco, deberá tenerse en consideración, de ser necesario y urgente, un ajuste gradual o radical; y para tomarse la decisión, se debe tener bien claro, la justificación, ventajas y desventajas de diseñar e implementar un Programa de Fortalecimiento Institucional, el perfil profesional o consultora a convocarse para dicho servicio, el tiempo estimado, a que costos y las acciones que en paralelo deben desarrollarse para que la administración no se paralice.

Para el diseño e implementación de un Programa de Fortalecimiento Institucional, es recomendable considerar un menú amplio de variables, no limitadas a los procesos y sistemas administrativos, en razón que hay otros factores claves de éxito, limitantes o perturbadores en toda gestión, así tenemos:

- Planificación, Procesos y Gestión por Resultados
- Organización y Gerencia
- Articulación de los sistemas administrativos con los sistemas funcionales
- Clima y cultura organizacional
- Comunicación y desarrollo institucional
- Liderazgo, motivación y trabajo en equipo
- Articulación institucional e inter institucional (tercer eje de la PNMGP – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública)
- Evaluación y Monitoreo
- Enfoques y mecanismos para mejorar cualitativamente la participación ciudadana

Sin perjuicio de tomar decisiones e implementar acciones en el corto plazo, es clave considerar como política en el plan de arranque, que debe atenderse en forma urgente, sin dejar de atender lo importante, ni perder la perspectiva de mediano y largo plazo.

Un factor clave de éxito y buena práctica de gobierno es institucionalizar mecanismos de coordinación entre las Comisiones de Regidores o Consejeros, con los responsables de los sistemas funcionales, esto con el propósito de:

- Definir los roles, responsabilidades y cursos de acción.
- Diseñar de manera consensuada políticas locales o regionales, e institucionales, según sea el caso.
- Utilizar criterios para la priorización de programas, proyectos y acciones estratégicas.
- Ensayar coordinadamente, con una mirada política y técnica, las principales acciones estratégicas, tácticas y operativas.

### **5.3. Evaluar las incidencias del desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.**

#### **Contrastación de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Central:**

Hc = Existe incidencia de las estrategias de la gestión municipal en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

##### **Hipótesis Nula:**

Ho = No existe incidencia de las estrategias de la gestión municipal en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

Para contrastar la hipótesis se ha tomado en consideración el total de los resultados obtenidos del indicador de cuestionario y se hizo un resumen:

**Tabla N° 2: Resumen de la calificación de las variables de estudio**

	Definitivamente no	Probablemente no	A veces	Definitivamente si	Probablemente si	Total
Estrategias de Gestión Municipal	9	12	6	15	15	57
Desarrollo organizacional	6	8	5	13	11	43
Total	15	20	11	28	26	100

Fuente: elaboración propia

Margen de error de 0.05

$$ft = 9 = \frac{15 \times 57}{100} = 8.55$$

$$6 = \frac{15 \times 43}{100} = 6.45$$

$$ft = 12 = \frac{20 \times 57}{100} = 11.40$$

$$8 = \frac{20 \times 43}{100} = 8.60$$

$$ft = 6 = \frac{11 \times 57}{100} = 6.27$$

$$5 = \frac{11 \times 43}{100} = 4.73$$

$$ft = 15 = \frac{28 \times 57}{100} = 15.96$$

$$3 = \frac{28 \times 43}{100} = 12.04$$

$$ft = 15 = \frac{26 \times 57}{100} = 14.82$$

$$11 = \frac{26 \times 43}{100} = 11.18$$

Grados de Libertad =  $v = (N^\circ \text{ de filas} - 1) \times (N^\circ \text{ de columnas} - 1)$   
 $v = (2 - 1) \times (5 - 1)$   
 $v = 1 \times 4 = 4$

Encontramos el Chi cuadrado:

$$X^2 = \sum_{N=1}^H \frac{(fo - ft)^2}{ft}$$

$X^2$  = Valor estadístico de Chi cuadrado.

$\sum n = 1$  = Suma todas las categorías

fo = Frecuencia observada

ft = Frecuencia esperada

$$X^2 = \sum_{N=1}^H \frac{(9 - 8.55)^2}{8.55} + \frac{(6 - 6.45)^2}{6.45} + \frac{(12 - 11.40)^2}{11.40} + \frac{(8 - 8.60)^2}{8.60} + \frac{(6 - 6.27)^2}{6.27} + \frac{(5 - 4.73)^2}{4.73} + \frac{(15 - 15.96)^2}{15.96} + \frac{(3 - 12.04)^2}{12.04} + \frac{(15 - 14.82)^2}{14.82} + \frac{(11 - 11.18)^2}{11.18}$$

$$X^2 = \sum_{N=1}^H = 7.00$$

**Tenemos:**

$X^2$  calculado = 7.00

$X^2$  tabla = 9,4877

**Comparando la teoría:**

$X^2$  calculado <  $X^2$  tabla

$$7,00 < 9,4877$$

Entonces se rechaza la hipótesis central y se acepta la hipótesis nula; donde **NO** existe incidencia de las estrategias de la gestión municipal en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018.

## 5.4. RESULTADOS ESTADISTICOS

Para determinar si las estrategias de gestión municipal inciden en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018, se explican los resultados que se alcanzó, producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, aplicado a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

### 5.4.1. Variable Gestión Municipal

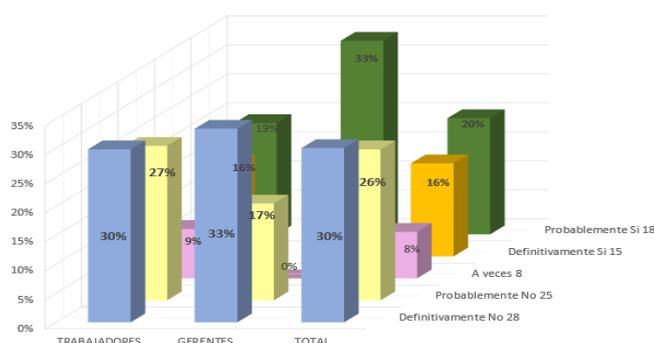
#### 1. ¿Sabe Ud. si la Municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado actualizado?

Tabla N° 03

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	28	30	2	33	30	30
Probablemente No	25	27	1	17	26	26
A veces	8	9	0	0	8	8
Definitivamente Si	15	16	1	17	16	16
Probablemente Si	18	19	2	33	20	20
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 02



## INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 30% de ellos, indican que definitivamente no, la Municipalidad Provincial de Otuzco no cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado actualizado, el 26%, indican que probablemente no cuenten con dicho plan, el 8% está en la duda de a veces, mientras el 16% y 20% indican que definitiva y probablemente si respectivamente si cuentan con el plan de Desarrollo Concertado actualizado.

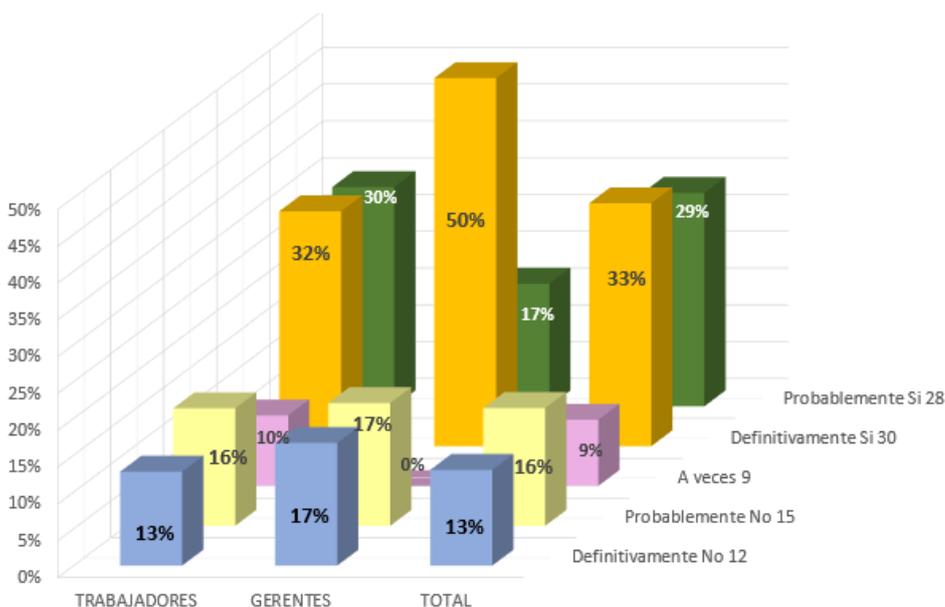
## 2. ¿Sabe Ud. si el Plan de Desarrollo Concertado cuenta con políticas económicas que le ayuden a mejorar en la generación de recursos?

Tabla N° 04

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	12	13	1	17	13	13
Probablemente No	15	16	1	17	16	16
A veces	9	10	0	0	9	9
Definitivamente Si	30	32	3	50	33	33
Probablemente Si	28	30	1	17	29	29
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 03



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 29% y 33% de ellos, indican que probable y definitivamente si, la Municipalidad Provincial de Otuzco cuenta con políticas económica dentro del plan concertado que ayudan en la generación de recursos, el 9%, están en la duda de a veces, mientras el 16% y 13% indican que definitiva y probablemente no respectivamente, no cuenta el plan de Desarrollo Concertado con políticas económicas.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

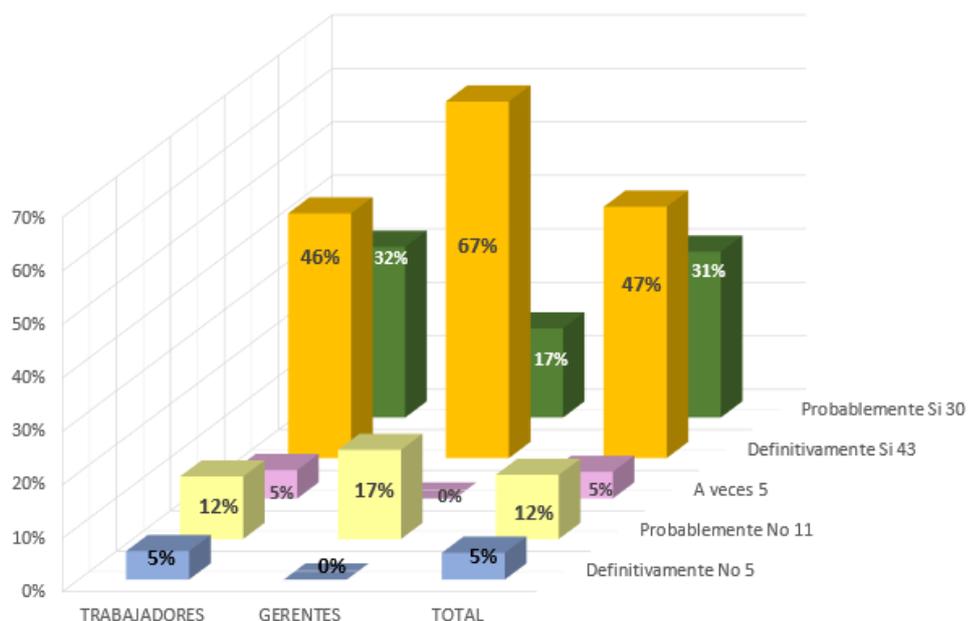
### 3. ¿Sabe Ud. si la Municipalidad cuenta con Plan de presupuesto participativo?

Tabla N° 05

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	5	5	0	0	5	5
Probablemente No	11	12	1	17	12	12
A veces	5	5	0	0	5	5
Definitivamente Si	43	46	4	67	47	47
Probablemente Si	30	32	1	17	31	31
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 04



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 31% y 47% de ellos, indican que probable y definitivamente si, la Municipalidad Provincial de Otuzco cuenta con Plan de presupuesto participativo, el 5%, están en la duda de a veces, mientras el 5% y 12% indican que definitiva y probablemente no respectivamente, no cuenta con el plan de presupuesto participativo.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

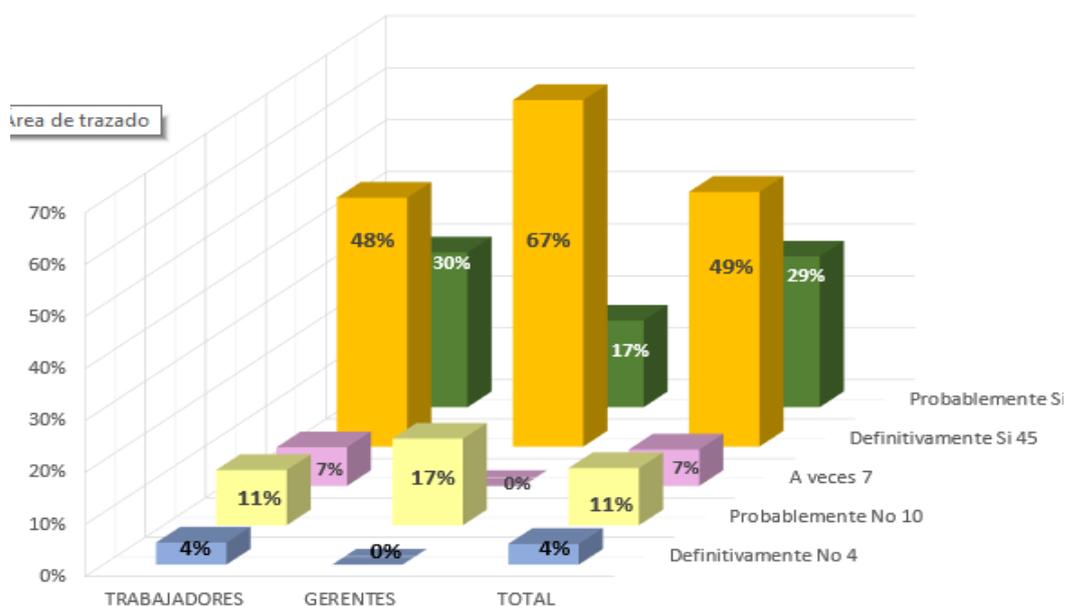
#### 4. ¿Sabe Ud. quiénes participan en este proceso de presupuesto participativo?

Tabla N° 06

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	4	4	0	0	4	4
Probablemente No	10	11	1	17	11	11
A veces	7	7	0	0	7	7
Definitivamente Si	45	48	4	67	49	49
Probablemente Si	28	30	1	17	29	29
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 05



#### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 29% y 49% de ellos, indican que probable y definitivamente si, saben quiénes participan en este proceso de presupuesto participativo, el 7%, están en la duda de a veces, mientras el 4% y 11% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, no saben quiénes participan en este proceso de presupuesto participativo.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

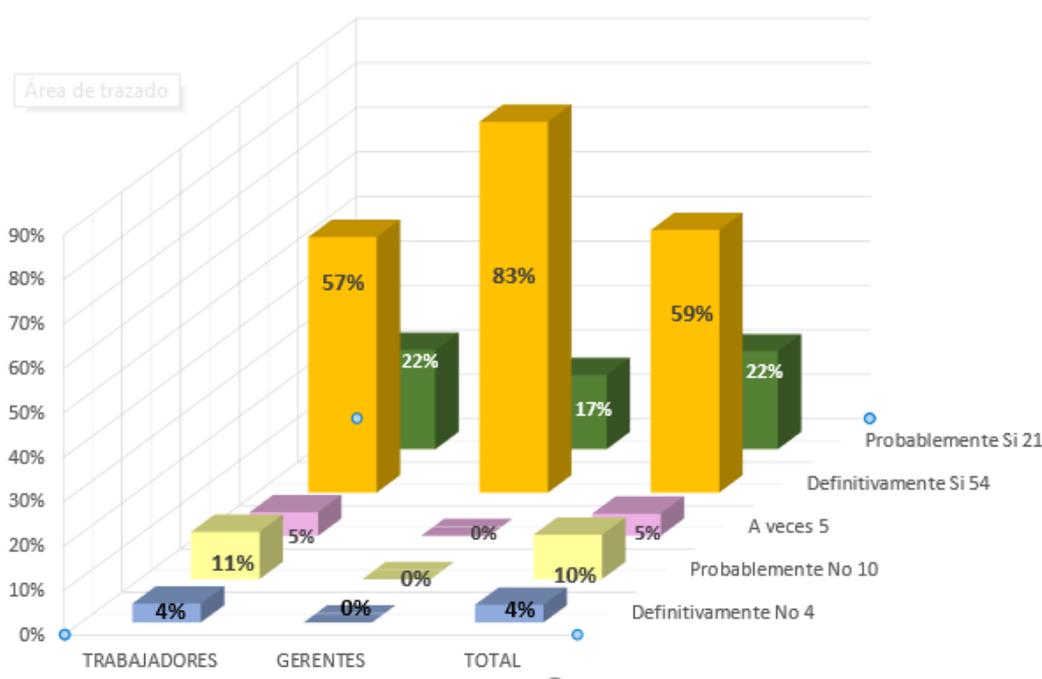
### 5. ¿Considera Ud. que debe existir capacitación para los participantes del presupuesto participativo?

Tabla N° 07

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	4	4	0	0	4	4
Probablemente No	10	11	0	0	10	10
A veces	5	5	0	0	5	5
Definitivamente Si	54	57	5	83	59	59
Probablemente Si	21	22	1	17	22	22
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 6



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 22% y 59% de ellos, indican que probable y definitivamente si, debe existir capacitación para los participantes del presupuesto participativo, el 5%, están en la duda de a veces, mientras el 4% y 10% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, no debe existir capacitación para los participantes del presupuesto participativo.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

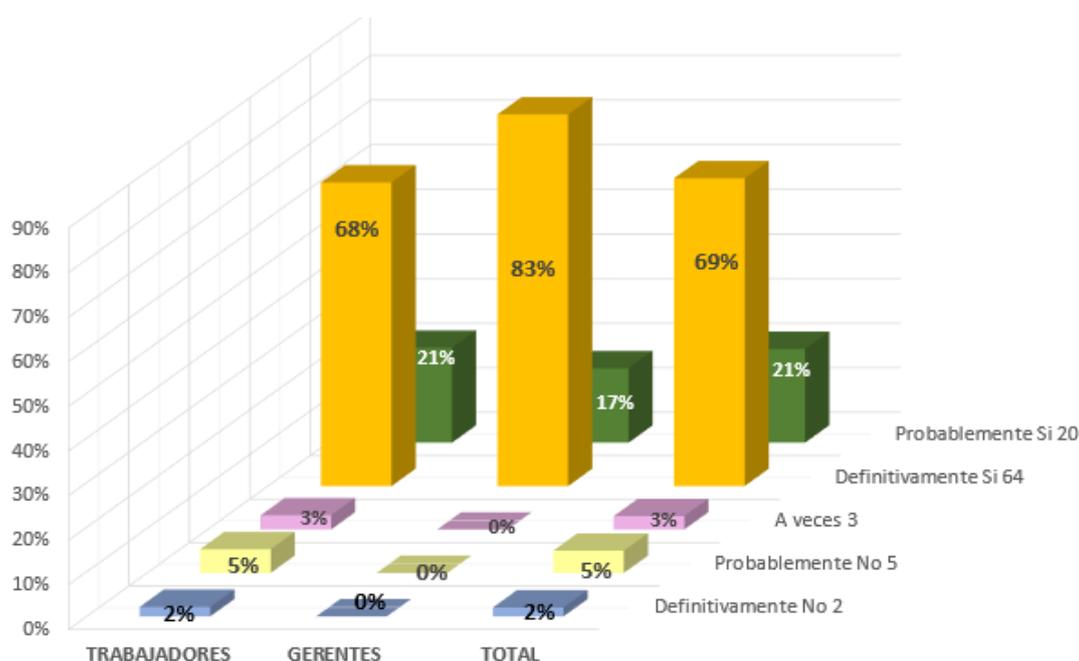
## 6. ¿Sabe Ud. si la Gerencia de Desarrollo Económico cuenta con Plan Desarrollo Institucional?

Tabla N° 08

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	2	2	0	0	2	2
Probablemente No	5	5	0	0	5	5
A veces	3	3	0	0	3	3
Definitivamente Si	64	68	5	83	69	69
Probablemente Si	20	21	1	17	21	21
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 07



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 21% y 69% de ellos, indican que probable y definitivamente si, conocen que la Gerencia de Desarrollo Económico cuenta con Plan Desarrollo Institucional, el 3%, están en la duda de a veces, mientras el 2% y 5% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, desconocen que la Gerencia de Desarrollo Económico cuenta con Plan Desarrollo Institucional

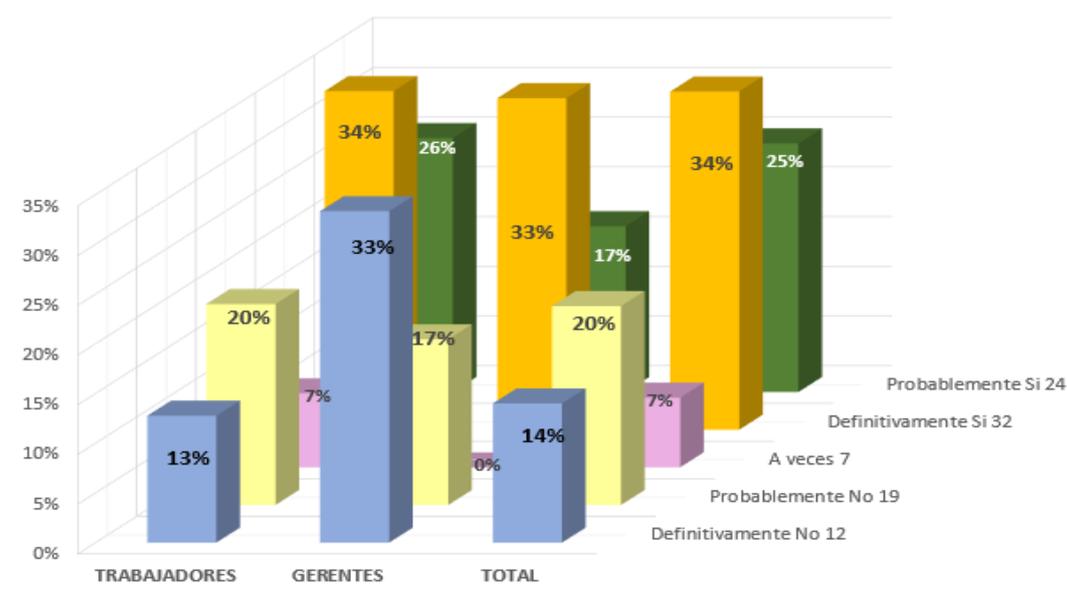
### 7. ¿Sabe Ud. si el Plan de desarrollo Institucional cuenta con actividades que apoyen la eficiencia en los gastos públicos?

Tabla N° 09

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	12	13	2	33	14	14
Probablemente No	19	20	1	17	20	20
A veces	7	7	0	0	7	7
Definitivamente Si	32	34	2	33	34	34
Probablemente Si	24	26	1	17	25	25
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 08



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 25% y 34% de ellos, indican que probable y definitivamente si, conocen que el Plan de desarrollo Institucional cuenta con actividades que apoyen la eficiencia en los gastos públicos, el 7%, están en la duda de a veces, mientras el 14% y 20% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, desconocen que el Plan de desarrollo Institucional cuenta con actividades que apoyen la eficiencia en los gastos públicos.

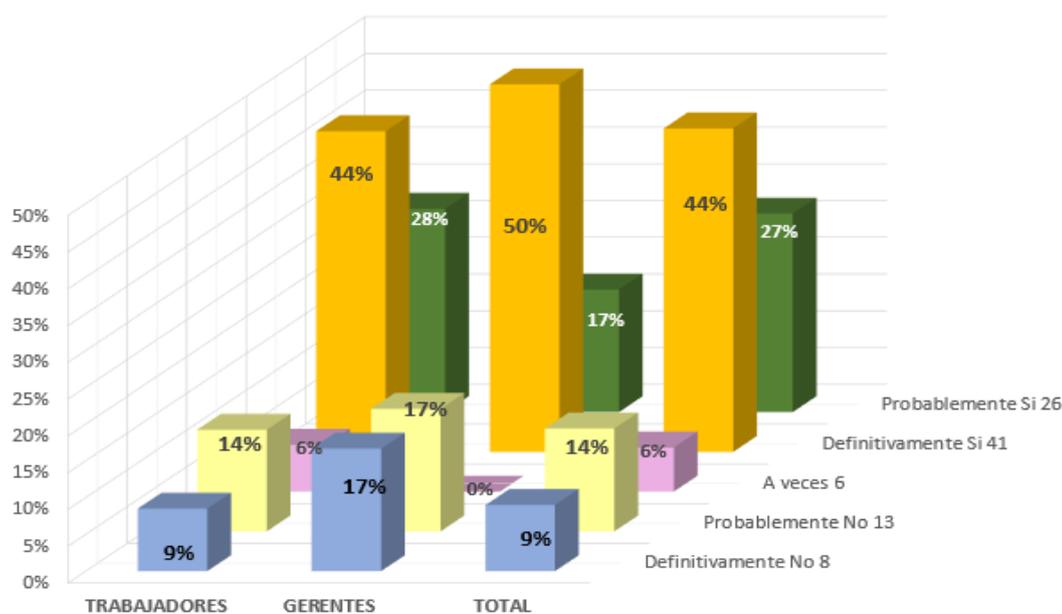
**8. ¿Considera Ud. que los funcionarios tienen un rol promotor con respecto a la agilidad en los procesos administrativos?**

Tabla N° 10

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	8	9	1	17	9	9
Probablemente No	13	14	1	17	14	14
A veces	6	6	0	0	6	6
Definitivamente Si	41	44	3	50	44	44
Probablemente Si	26	27	1	16	27	27
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 09



**INTERPRETACIÓN**

De 100 funcionarios indagados el 27% y 44% de ellos, indican que probable y definitivamente si, consideran que los funcionarios tienen un rol promotor con respecto a la agilidad en los procesos administrativos, el 6%, están en la duda de a veces, mientras el 9% y 14% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, consideran que los funcionarios tienen un rol promotor con respecto a la agilidad en los procesos administrativos.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

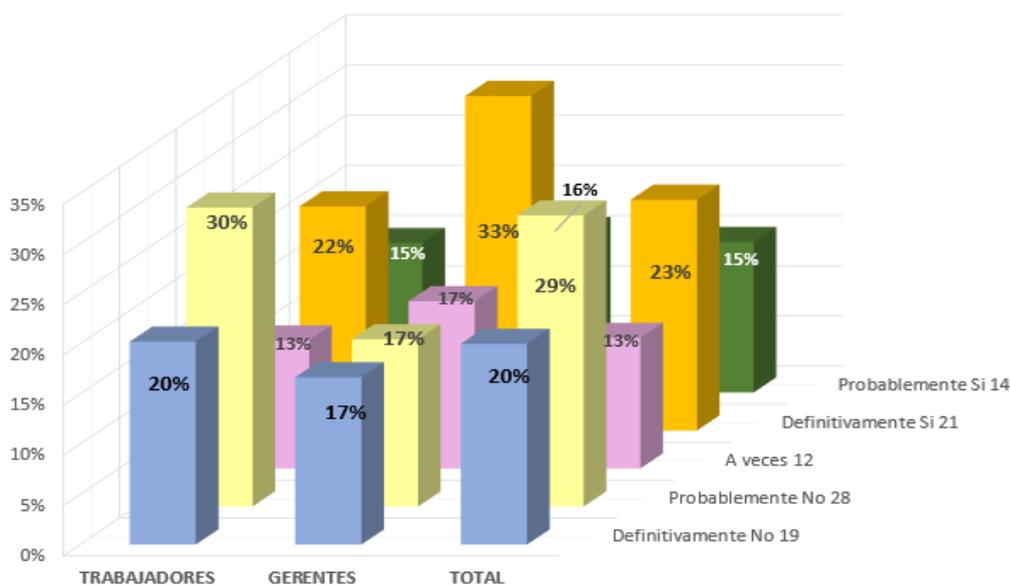
**9. ¿Considera Ud. que los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Económico están calificados para promover las actividades de la gerencia?**

Tabla N° 11

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	19	20	1	17	20	20
Probablemente No	28	30	1	17	29	29
A veces	12	13	1	17	13	13
Definitivamente Si	21	22	2	33	23	23
Probablemente Si	14	15	1	16	15	15
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 10



**INTERPRETACIÓN**

De 100 funcionarios indagados el 15% y 23% de ellos, indican que probable y definitivamente si, consideran que los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Económico están calificados para promover las actividades de la gerencia, el 13%, están en la duda de a veces, mientras el 20% y 29% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, consideran que los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Económico están e calificados para promover las actividades de la gerencia.

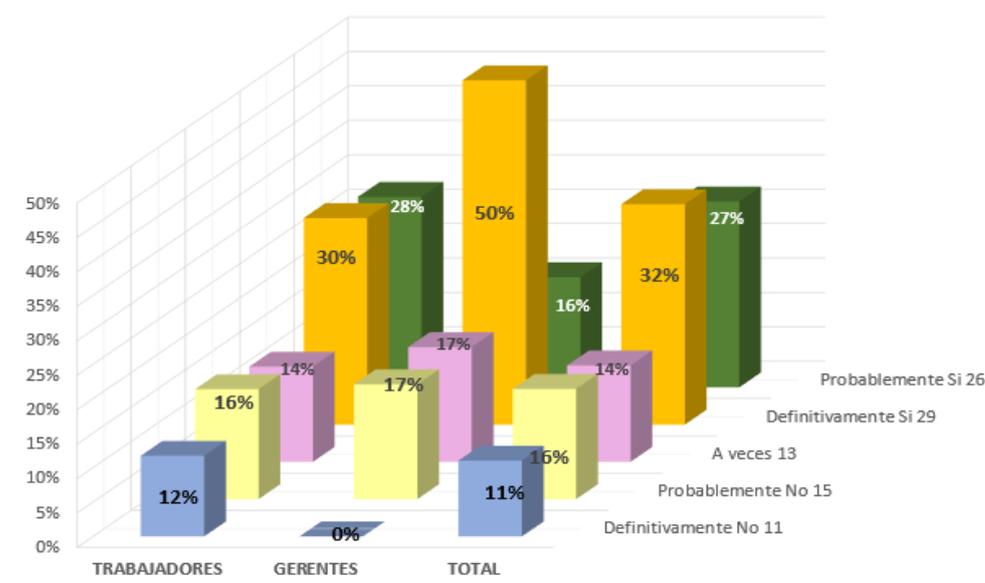
### 10. ¿En su opinión, existe transparencia en el proceso de admisión de personal en la municipalidad?

Tabla N° 12

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	11	12	0	0	11	11
Probablemente No	15	16	1	17	16	16
A veces	13	14	1	17	14	14
Definitivamente Si	29	30	3	50	32	32
Probablemente Si	26	28	1	16	27	27
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 11



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 27% y 32% de ellos, indican que probable y definitivamente si, opinan que existe transparencia en el proceso de admisión de personal en la municipalidad, el 14%, están en la duda de a veces, mientras el 11% y 16% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, opinan que existe transparencia en el proceso de admisión de personal en la municipalidad.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

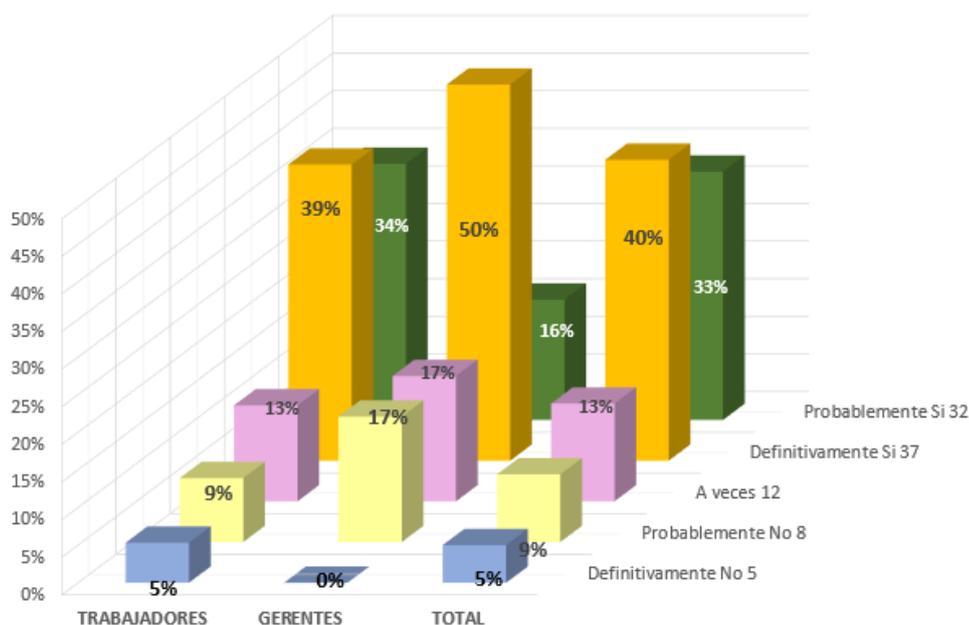
## 11. ¿Existe nivel de participación del personal municipal en los eventos de capacitación?

Tabla N° 13

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	5	5	0	0	5	5
Probablemente No	8	9	1	17	9	9
A veces	12	13	1	17	13	13
Definitivamente Si	37	39	3	50	40	40
Probablemente Si	32	34	1	16	33	33
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 12



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 33% y 40% de ellos, indican que probable y definitivamente si, existe nivel de participación del personal municipal en los eventos de capacitación, el 13%, están en la duda de a veces, mientras el 5% y 9% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, existe nivel de participación del personal municipal en los eventos de capacitación.

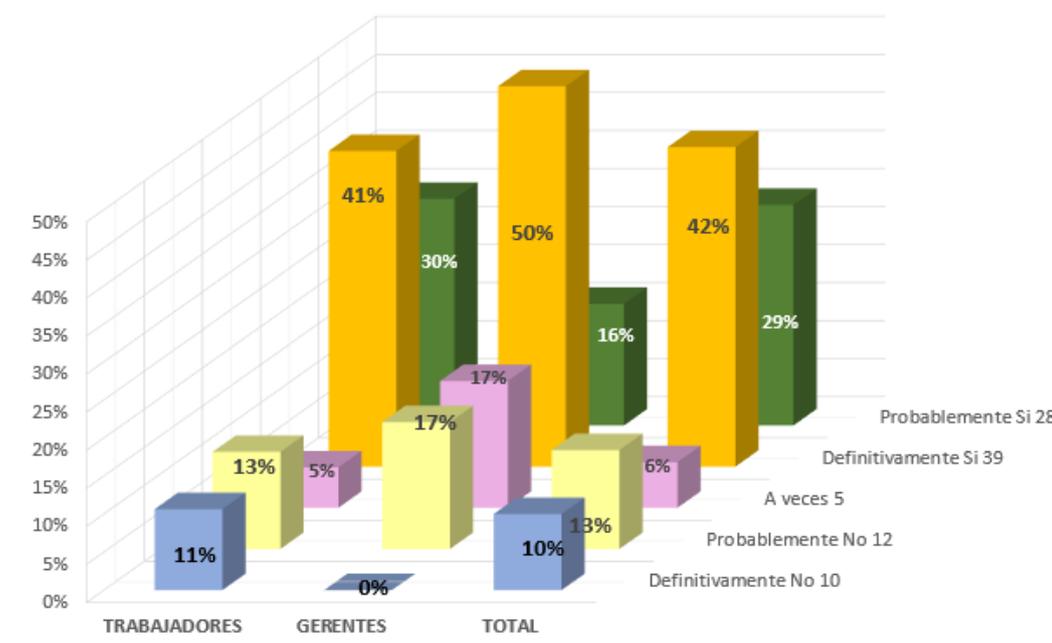
## 12. ¿Sabe Ud. ¿Si los gerentes tienen la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los trabajadores?

Tabla N° 14

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	10	11	0	0	10	10
Probablemente No	12	13	1	17	13	13
A veces	5	5	1	17	6	6
Definitivamente Si	39	41	3	50	42	42
Probablemente Si	28	30	1	16	29	29
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 13



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 29% y 42% de ellos, indican que probable y definitivamente si, saben que los gerentes tienen la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, el 6%, están en la duda de a veces, mientras el 10% y 13% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, saben que los gerentes tienen la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### 5.4.2. Variable Desarrollo Organizacional

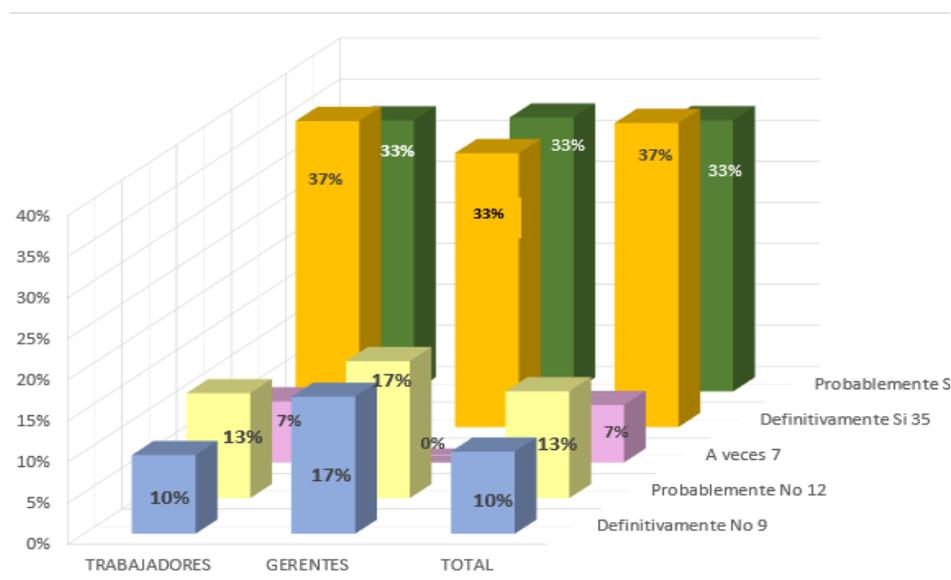
#### 13. ¿Existe la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución?

Tabla N° 15

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	9	10	1	17	10	10
Probablemente No	12	13	1	17	13	13
A veces	7	7	0	0	7	7
Definitivamente Si	35	37	2	33	37	37
Probablemente Si	31	33	2	33	33	33
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 14



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 33% y 37% de ellos, indican que probable y definitivamente si, existe en la Municipalidad Provincial de Otuzco la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución, el 7%, están en la duda de a veces, mientras el 10% y 13% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, existe en la Municipalidad Provincial de Otuzco la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución.

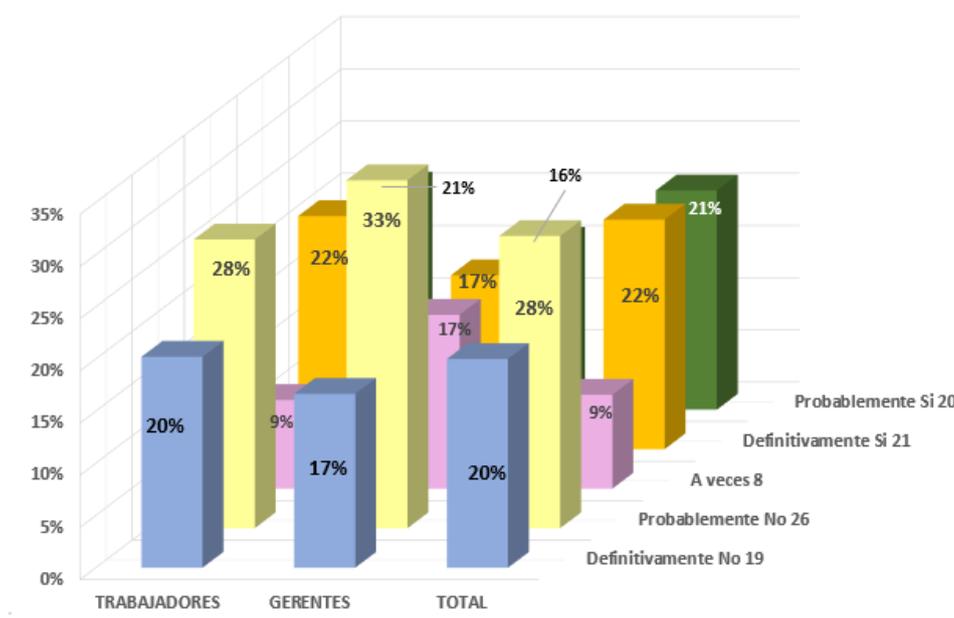
**14. ¿Sabe Ud. si se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización?**

Tabla N° 16

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	19	20	1	17	20	20
Probablemente No	26	28	2	33	28	28
A veces	8	9	1	17	9	9
Definitivamente Si	21	22	1	17	22	22
Probablemente Si	20	21	1	16	21	21
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 15



**INTERPRETACIÓN**

De 100 funcionarios indagados el 21% y 22% de ellos, indican que probable y definitivamente si, saben que se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización, el 9%, están en la duda de a veces, mientras el 20% y 28% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, saben que se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización.

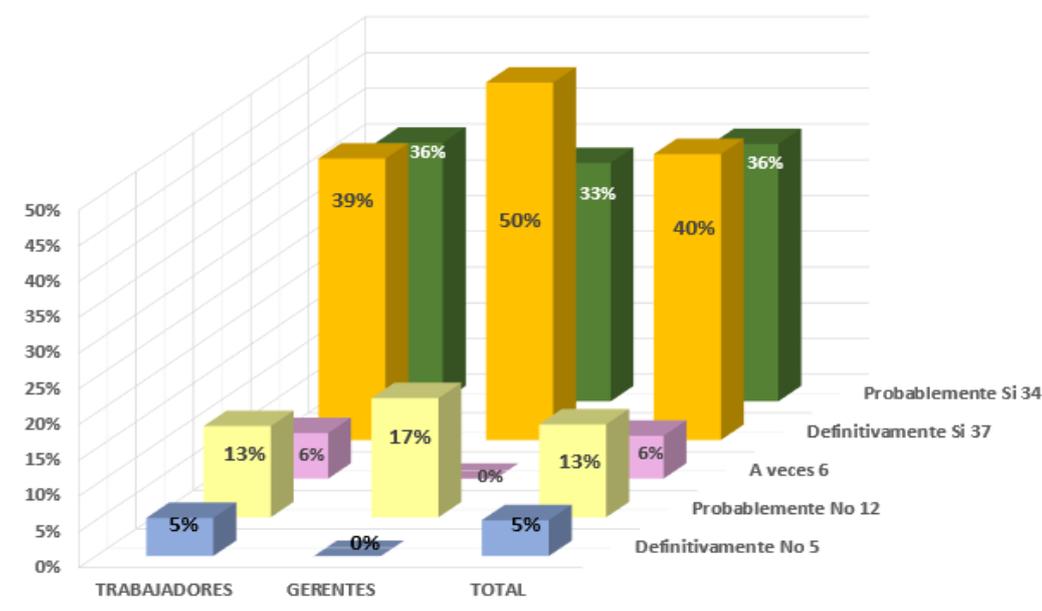
**15. ¿Sabe Ud. si la toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución?**

Tabla N° 17

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	5	5	0	0	5	5
Probablemente No	12	13	1	17	13	13
A veces	6	6	0	0	6	6
Definitivamente Si	37	39	3	50	40	40
Probablemente Si	34	37	2	33	36	36
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 16



**INTERPRETACIÓN**

De 100 funcionarios indagados el 36% y 40% de ellos, indican que probable y definitivamente si, saben que la toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución, el 6%, están en la duda de a veces, mientras el 5% y 13% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, saben que la toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

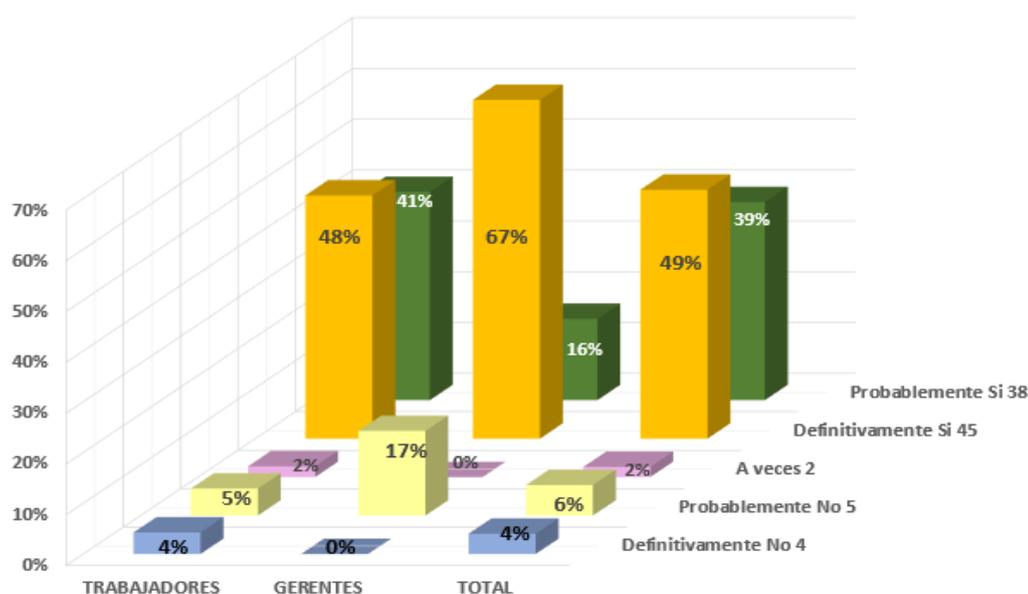
### 16. ¿Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización?

Tabla N° 18

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	4	4	0	0	4	4
Probablemente No	5	5	1	17	6	6
A veces	2	2	0	0	2	2
Definitivamente Si	45	48	4	67	49	49
Probablemente Si	38	41	1	16	39	39
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 17



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 39% y 49% de ellos, indican que probable y definitivamente si, existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, el 2%, están en la duda de a veces, mientras el 4% y 6% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

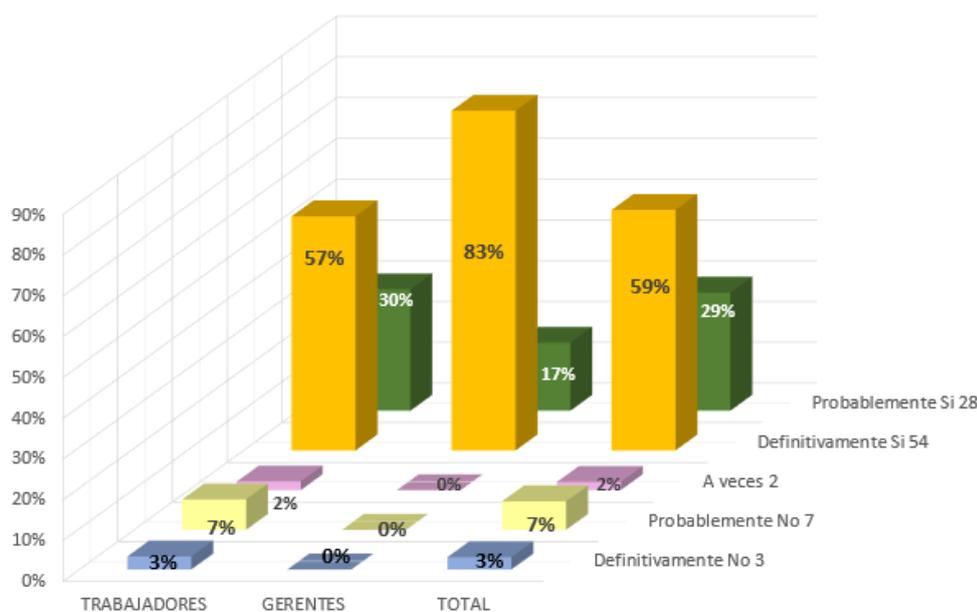
### 17. ¿En las reuniones se percibe un clima de confianza, trabajo en equipo y compañerismo?

Tabla N° 19

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	3	3	0	0	3	3
Probablemente No	7	7	0	0	7	7
A veces	2	2	0	0	2	2
Definitivamente Si	54	57	5	83	59	59
Probablemente Si	28	30	1	17	29	29
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 18



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 29% y 59% de ellos, indican que probable y definitivamente si, en las reuniones se percibe un clima de confianza, trabajo en equipo y compañerismo, el 2%, están en la duda de a veces, mientras el 3% y 7% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, en las reuniones se percibe un clima de confianza, trabajo en equipo y compañerismo.

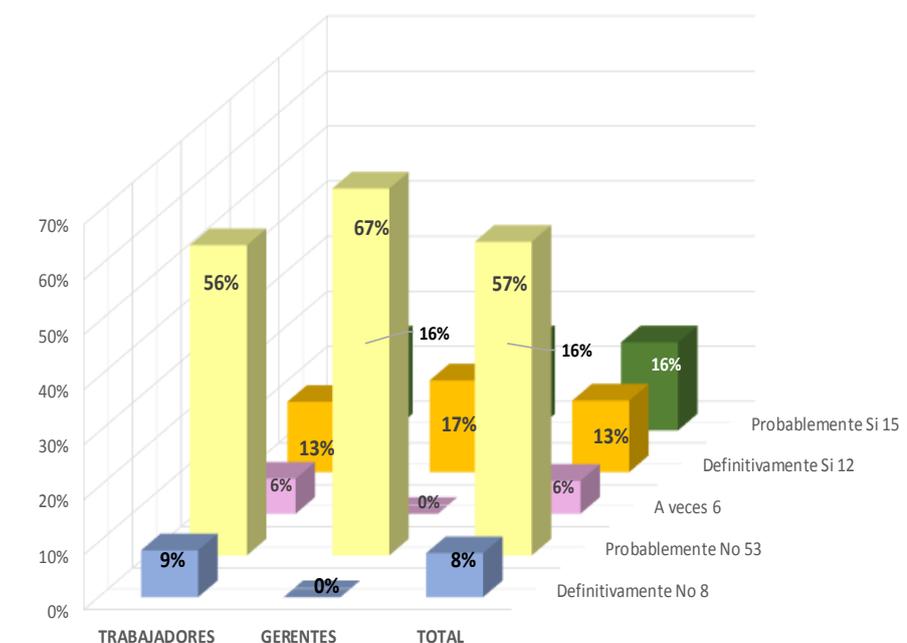
**18. ¿La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional?**

Tabla N° 20

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	8	9	0	0	8	8
Probablemente No	53	56	4	67	57	57
A veces	6	6	0	0	6	6
Definitivamente Si	12	13	1	17	13	13
Probablemente Si	15	16	1	16	16	16
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 19



**INTERPRETACIÓN**

De 100 funcionarios indagados el 8% y 57% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, que la gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional piensan que todavía les falta alcanzar un buen nivel de desempeño, el 6%, están en la duda de a vece, mientras que el 13% y 16% de ellos, indican que probable y definitivamente si, que la gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.

Linda Lynn Cárdenas Pazos

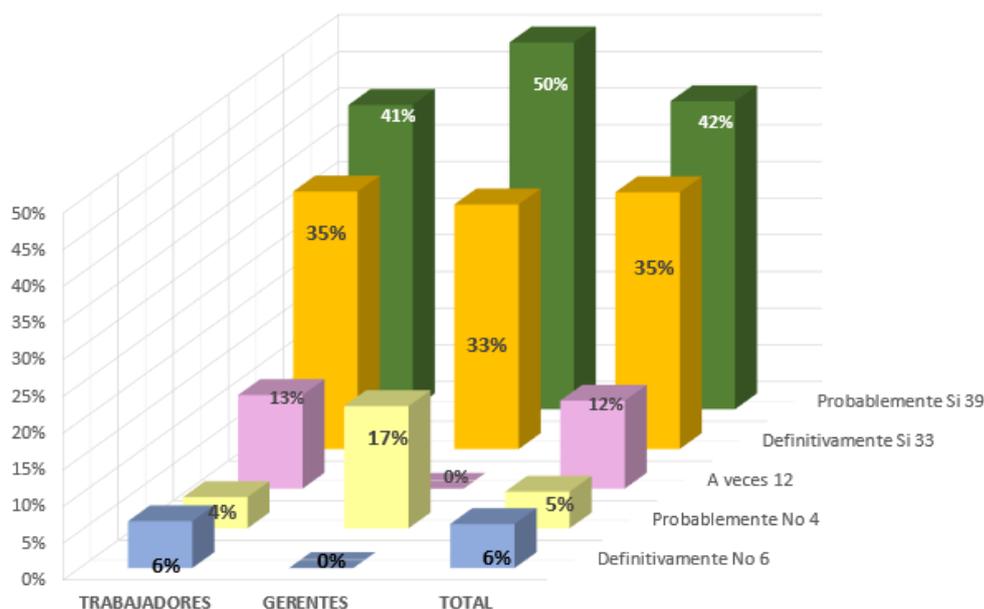
### 19. ¿Existe la predisposición de los trabajadores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales?

Tabla N° 21

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	6	6	0	0	6	6
Probablemente No	4	4	1	17	5	5
A veces	12	13	0	0	12	12
Definitivamente Si	33	35	2	33	35	35
Probablemente Si	39	41	3	50	42	42
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 20



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 42% y 35% de ellos, indican que probable y definitivamente si, existe la predisposición de los trabajadores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales, el 12%, están en la duda de a veces, mientras el 6% y 5% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, existe la predisposición de los trabajadores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales.

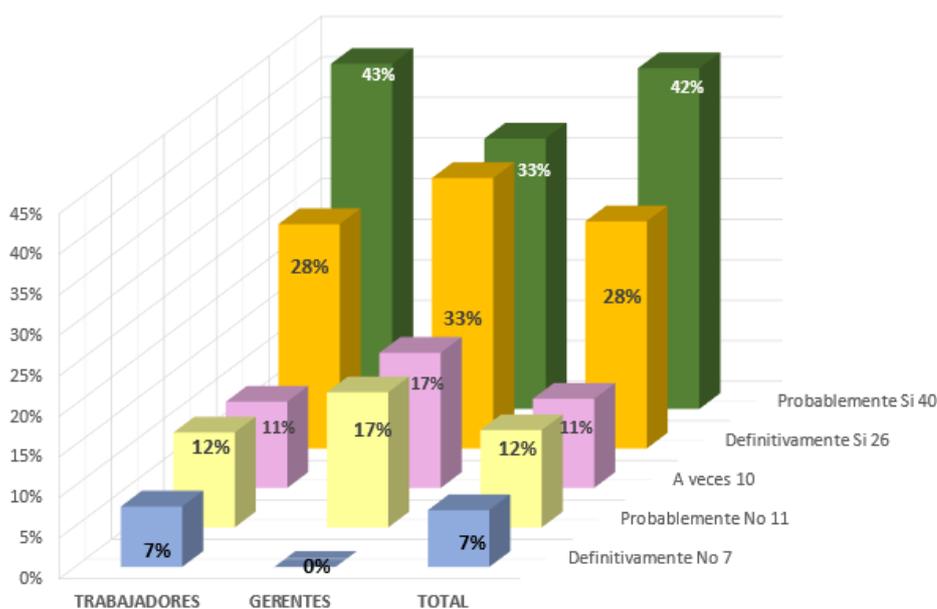
## 20. ¿Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas?

Tabla N° 22

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	7	7	0	0	7	7
Probablemente No	11	12	1	17	12	12
A veces	10	11	1	17	11	11
Definitivamente Si	26	28	2	33	28	28
Probablemente Si	40	43	2	33	42	42
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 21



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 42% y 28% de ellos, indican que probable y definitivamente si, que los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas, el 11%, están en la duda de a veces, mientras el 7% y 12% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, que los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas.

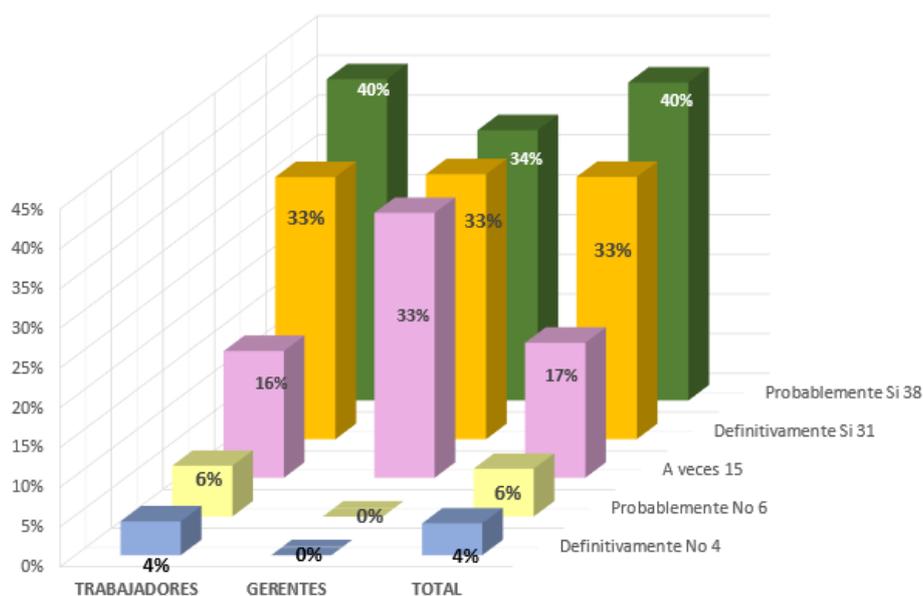
## 21. ¿Existe la preocupación de los trabajadores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan?

Tabla N° 23

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	4	4	0	0	4	4
Probablemente No	6	6	0	0	6	6
A veces	15	16	2	33	17	17
Definitivamente Si	31	33	2	33	33	33
Probablemente Si	38	40	2	34	40	40
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 22



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 40% y 33% de ellos, indican que probable y definitivamente si, existe la preocupación de los trabajadores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan, el 17%, están en la duda de a veces, mientras el 4% y 6% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, existe la preocupación de los trabajadores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan.

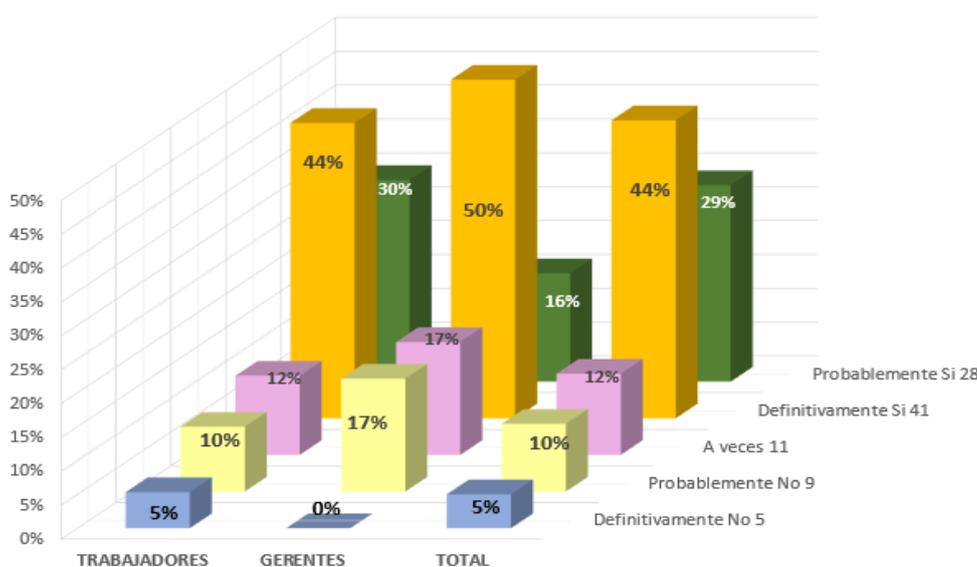
## 22. ¿Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional?

Tabla N° 24

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	5	5	0	0	5	5
Probablemente No	9	10	1	17	10	10
A veces	11	12	1	17	12	12
Definitivamente Si	41	44	3	50	44	44
Probablemente Si	28	30	1	16	29	29
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 23



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 29% y 44% de ellos, indican que probable y definitivamente si, las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional, el 12%, están en la duda de a veces, mientras el 5% y 10% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.

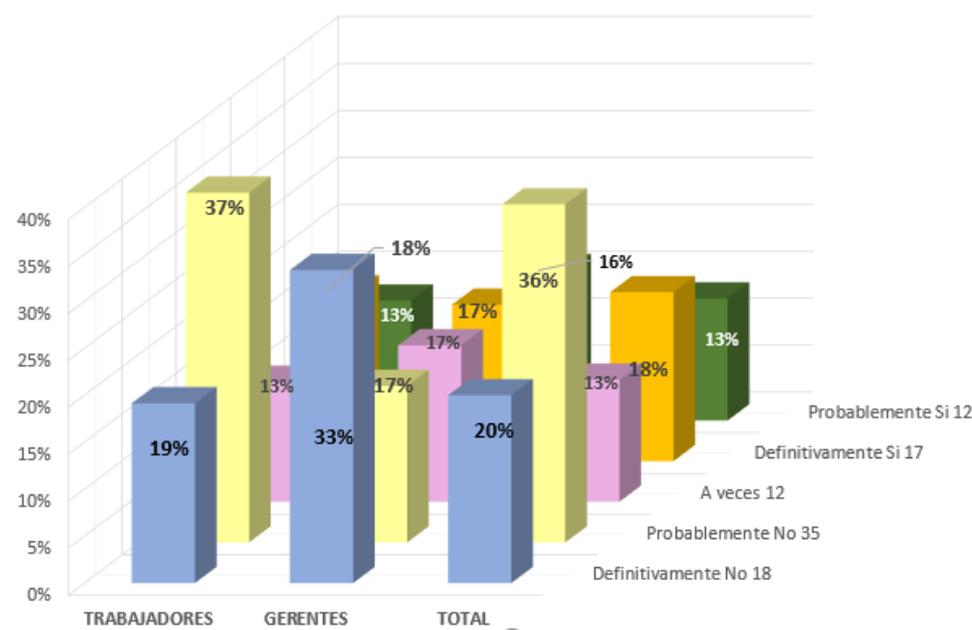
### 23. ¿Los trabajadores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano?

Tabla N° 25

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	18	19	2	33	20	20
Probablemente No	35	37	1	17	36	36
A veces	12	13	1	17	13	13
Definitivamente Si	17	18	1	17	18	18
Probablemente Si	12	13	1	16	13	13
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 24



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 13% y 18% de ellos, indican que probable y definitivamente si, los trabajadores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano, el 13%, están en la duda de a veces, mientras el 20% y 36% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, los trabajadores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano.

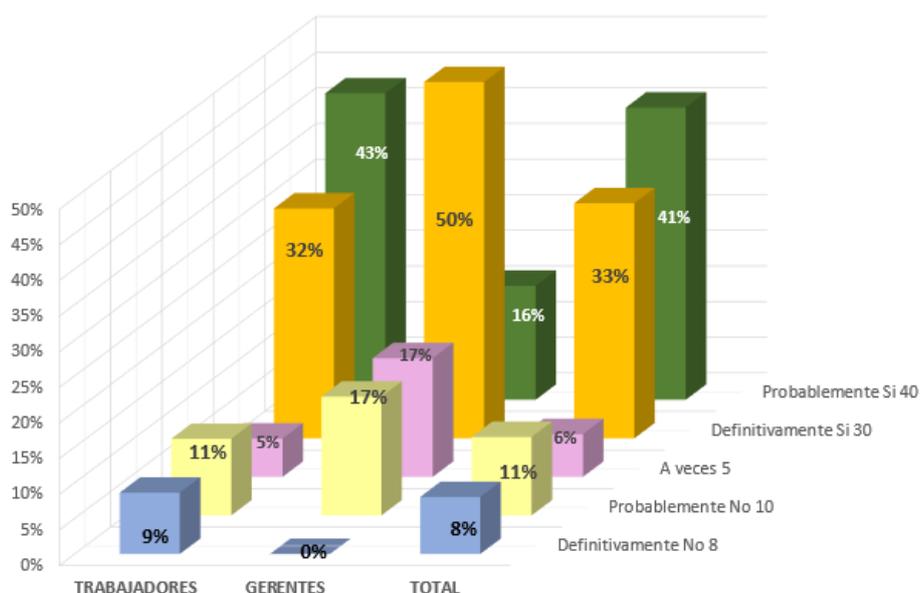
## 24. ¿Se convoca a reuniones para proponer ideas innovadoras para agilizar los procesos administrativos?

Tabla N° 26

	TRABAJADORES		GERENTES		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Definitivamente No	10	9	0	0	8	8
Probablemente No	9	11	1	17	11	11
A veces	5	5	1	17	6	6
Definitivamente Si	30	32	3	50	33	33
Probablemente Si	40	43	1	16	41	41
	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Figura N° 25



### INTERPRETACIÓN

De 100 funcionarios indagados el 41% y 33% de ellos, indican que probable y definitivamente si, se convoca a reuniones para proponer ideas innovadoras para agilizar los procesos administrativos, el 6%, están en la duda de a veces, mientras el 8% y 11% indican que definitiva y probablemente no, respectivamente, se convoca a reuniones para proponer ideas innovadoras para agilizar los procesos administrativos.



## **CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN**

## 6.1. DISCUSION DE LA ENCUESTA APLICADA

De los resultados obtenidos sobre las “Estrategias de Gestión Municipal y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018”, se comenta lo siguiente:

1. **Cuando analizamos la tabla N° 5 donde se plantea si la Municipalidad cuenta con un plan de presupuesto participativo,** observamos que, **Briceño (Trujillo, 2016)** presenta en su investigación que, “En el proceso de presupuesto participativo se asegura la participación activa de la población, se habla de un proceso de toma de decisiones a través del cual se determina el futuro de una localidad, en términos de su desarrollo. En ella intervienen criterios de carácter técnico: una estructura institucional conformada por normas, competencias, procedimientos, recursos humanos y económicos, etc., cuya articulación permite a las autoridades y a los funcionarios municipales atender las necesidades y demandas de la población”. Mientras que, **El Ministerio de Economía y Finanzas (2018)**, define “como el Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado”. “Teniendo en cuenta los resultados se observa que el 49% de los trabajadores encuestados afirman que definitivamente la municipalidad cuenta con este plan de presupuesto participativo, mientras el 5% desconoce dicho plan. Este plan de presupuesto participativo asegura la participación activa de la toda la población de la ciudad de Otuzco”. “Por estos motivos se **acepta** que la municipalidad debe contar con el plan de presupuesto participativo, para que la población se acerque a las autoridades y muestre la realidad problemática de su entorno, así mismo encuentre las soluciones al exponer las ideas que mejoren su condición de vida” donde se plantea si la Municipalidad cuenta con un plan de presupuesto participativo.

2. **Cuando analizamos la tabla N° 20, se plantea si la gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.** Observamos que, **Zúñiga (Chile, 2018)** afirma en su investigación “que, la calidad de la gestión pública se constituye como el cambio de paradigma que impulsa la Administración del Estado a la mejora permanentemente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano, aplicando la objetividad, justicia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos”. Agrega también que, “es la carta de una gestión pública que se enfoque en la calidad, cuando se centra en el servicio al ciudadano y en los resultados. La gestión de recursos humanos contempla; las políticas y prácticas organizacionales que estima el uso y la gestión de las personas, como un recurso de la ocupación en el contexto de la táctica general de la organización, orientada a aumentar la productividad y competitividad”. Por otra parte, **Suller (2014)** afirma que, “la gestión municipal se considera como la gestión institucional que implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad, es la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los instrumentos de gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras” .

“Teniendo en cuenta los resultados se observa que el 8% y 57% de los trabajadores indican que definitiva y probablemente no cuentan con una buena práctica organizacional de los recursos materiales y humano, están en proceso de adecuarse al contexto institucional donde todavía les falta alcanzar un buen nivel de desempeño”.

“Por estos motivos se **refuta** si la gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional, a

través del tiempo las gestiones de la municipalidad lograrán una buena gestión pública para mejorar el servicio y la calidad de atención a la población que acude a la institución”.

3. **Cuando analizamos la tabla N° 24, donde se plantea si las acciones de los trabajadores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.** Observamos que, **Cuyo & López (Arequipa, 2016)** afirma que, “la Gerencia de la Cultura y el Clima Organizacional en las municipalidades en el fondo ha sido un tema relativamente ajeno a la gestión municipal, por consiguiente, precisan que; “un gran número de investigaciones demuestran que los resultados de una entidad u organización están relacionados con un amplio espectro de valoraciones, decisiones, conductas y acciones de gran trascendencia para los propios individuos, para las propias organizaciones y para la sociedad en general”. **Chiavenato (2013)** afirma que, “el concepto del desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo”.

“Teniendo en cuenta los resultados se observa que el 44% aprueba definitivamente esta influencia, mientras que el 5%, no lo acepta definitivamente, sin embargo, una buena cultura organizacional puede ayudar a que los trabajadores a obtener calidad en el servicio que ofrecen a la población”.

“Por estos motivos se **acepta** que una buena cultura organizacional es beneficiosa para que existe un cambio en los paradigmas de atención a la población y el servicio que brinde sea óptimo”.



## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIÓN**

1. Al Identificar las estrategias de gestión de la Municipalidad Provincial de Otuzco, podemos concluir que el reto no está sólo con conocer las estrategias y lo que debemos hacer, sino poner las ideas en acción; y esto se denomina gerenciar, realizar una buena gerencia estratégica para el desarrollo con enfoque para resultados.
2. Al Analizar las estrategias de gestión y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco, podemos concluir que el contexto del desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Otuzco se ha determinado una débil organización municipal, debe existir funcionarios comprometidos, con alto grado de decisión estratégica, para la satisfacción de las necesidades de la población.
3. Al Evaluar las incidencias del desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco, podemos concluir que no existe incidencia del desarrollo organizacional con las estrategias de la gestión que la municipalidad pueda aplicar durante su periodo, puede tener incidencia en otros aspectos externos o internos que puedan presentarse en la municipalidad.
4. Al Determinar si las estrategias de gestión municipal inciden en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco, podemos concluir que debemos realizar una planeación estratégica que promueva significativamente el desarrollo organizacional, lo que significa que, la inclusión de una planificación estratégica en una gestión municipal, ayudará en la mejora de actitud de los trabajadores para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad.



## **CAPÍTULO VIII. RECOMENDACION**

1. Identificar las estrategias de gestión de la Municipalidad Provincial de Otuzco para mejorar las debilidades en la calidad de atención que brinda a la población, para reducir pasos innecesarios en los procesos administrativos, así mismo realizar capacitaciones constatare a los trabajadores para cumplir con los objetivos de la institución.
2. Analizar las estrategias de gestión y su incidencia en el desarrollo organizacional para exhortar a los funcionarios municipales a tomar decisiones acertadas para la consecución de objetivos colectivos y la satisfacción de las necesidades de la población, el efecto permitirá la promoción del desarrollo organizacional municipal, con la mejora notable de la actitud de los trabajadores municipales.
3. Evaluar las incidencias del desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2018, para fortalecer los indicadores de las dimensiones de desarrollo organizacional, procesos participativos, sistema de gestión capacidad gerencial y gobernabilidad democrática para incrementar el nivel de desarrollo local.
4. Determinar si las estrategias de gestión municipal inciden en el desarrollo organizacional para exhortar al Alcalde de la Municipalidad Provincial de Otuzco, que como ha quedado establecida el efecto de las estrategias es significativo para promover el desarrollo organizacional, debe designar en su oportunidad funcionarios con solvencia moral profesional, experiencia en gestión pública y con conocimiento de dirección estratégica municipal.



## **CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA**

## 9.1. TEXTUALES.

- Álvarez (2016) Manual de Procedimientos Operativos. Lima. Actualidad Empresarial. Pág. VIII – 3.
- Arbaiza (2014) Administración y organización: un enfoque contemporáneo. 1ra. Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cengage.
- Asencio (2012) El libro de la gestión municipal. España. Editorial Diaz de Santos.
- Blake & Mouton (1989). La estrategia para el cambio organizacional. Washington.
- Briceño (2016). Gestión municipal y calidad del servicio público en la municipalidad distrital de Chugay, año 2016. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Trujillo.
- Chiavenato (2013) Fundamentos de Administración – 1ª Edición. São Paulo SP Brasil. Editorial Campus. 408 págs.
- Constitución Política del Perú (1993)
- Cristiani (2012). Desarrollo Organizacional. Red Tercer Milenio. México. Pág. 26,40.
- Cuyo & López (2016). Características de la cultura organizacional en la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015; Un enfoque estratégico. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa-Perú.
- Daft (2015). Teoría y Diseño Organizacional. Octava Edición. Thomson. México.
- De Faria (2016). Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. Editorial Limusa. México.
- Durango (2014) Gestión Operativa y Táctica. Texto Guía. Centro Editorial ESUMER. 1º Edición. Medellín – Colombia.

- Flores (2008) Finanzas Aplicadas a la Gestión Empresarial. Teoría y Práctica. Editorial CECOF ASESORES E.I.R.L. 1º Edición. Lima – Perú.
- Ferreres (1995). La preparación del profesor para el cambio en la Institución Educativa. Barcelona. PPU.
- Hernández, Fernández & Baptista. (2010) Metodología de la investigación. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V. Pág. 40 – 41., 119.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) Perú: indicadores de gestión municipal 2017. Lima.
- Ley de Bases de la Descentralización (2002)
- Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos (1994), Ley N° 26300
- Ley Orgánica de Municipalidades (2003), Ley N° 27972
- Lozada (2014). La gestión estratégica del desarrollo local. Propuesta de procedimiento para el Municipio Majibacoa. Tesis de Postgrado. Universidad de las tunas. Cuba.
- Palmeros (2014). La mejora institucional en la universidad. Los estadios de desarrollo organizacional como instrumento de cambio. Universidad Autónoma. Barcelona.
- Rampas (2017). Gestión Municipal y desarrollo económico local en el sector de bebidas elaboradas con plantas medicinales Independencia 2016. Tesis de Postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.
- Rojas (2011). Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. Lima. OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos. Proyecto Pres.
- Suller (2014). Instrumentos de gestión institucional. CECHUDA. Perú.
- Tinoco (2016). Modelo de gestión municipal basado en los principios de la Ingeniería Política. Tesis de postgrado. Universidad Ricardo Palma. Lima-Perú.

Villacorta (2013). Plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Nuevo Chimbote. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Trujillo.

Zúñiga (2018). Profesionalización y Calidad en la Gestión Municipal, Universidad de Concepción. Tesis de pregrado. Concepción, Chile.

## 9.2. VIRTUALES

<https://www.significados.com/estrategia/>

<https://www.ceplan.gob.pe/planes-territoriales/>

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/guia-formulacion-planes-desarrollo-concertado-regional-local>

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/rclarosayrconsultores/2015/09/25/estrategias-y-44-temas-para-el-inicio-de-la-gestion-municipal-y-regional-2015-2018/>

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/presu\\_participativo/guia\\_prodes\\_presupuesto\\_participativo\\_VF\\_DIC2010.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/presu_participativo/guia_prodes_presupuesto_participativo_VF_DIC2010.pdf)

[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10599/PLAN\\_10599\\_2015\\_4\\_PROCESO\\_DEL\\_PRESUPUESTO\\_PARTICIPATIVO-WEB.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10599/PLAN_10599_2015_4_PROCESO_DEL_PRESUPUESTO_PARTICIPATIVO-WEB.PDF)

<http://prodescentralizacion.org.pe/assets/PRODES%201%2F2.%20Programas%20y%20Materiales%20de%20Capacitacion%2F2.1%20Programa%20de%20Gestion%20Municipal%20Participativa%2FPlanificacion%20Concertada%20e%20Institucional%2FGuia%20Especificade%20Plan%20de%20Desarrollo%20Institucional.pdf>

<http://muniotuzco.gob.pe/>

# ANEXO

## CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OTUZCO

**Instrucción:** El presente instrumento de medición es parte de un trabajo de investigación en gestión pública. Para cada ítem marque con un aspa (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

Agradezco su valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta.

- A) Definitivamente No
- B) Probablemente No
- C) A veces
- D) Definitivamente Si
- E) Probablemente Si

PREGUNTAS	CRITERIOS				
	A	B	C	D	E
<b>ESTRATEGIAS GESTION MUNICIPAL</b>					
1. ¿Sabe Ud. Si la Municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado actualizado?					
2. ¿Sabe Ud. si el Plan de Desarrollo Concertado cuenta con políticas económicas que le ayuden a mejorar en la generación de recursos?					
3. ¿Sabe Ud. si la Municipalidad cuenta con Plan de presupuesto participativo?					
4. ¿Sabe Ud. quiénes participan en este proceso de presupuesto participativo?					
5. ¿Considera Ud. Que debe existir capacitación para los participantes del presupuesto participativo?					
6. ¿Sabe Ud. si la Gerencia de Desarrollo Económico cuenta con Plan Desarrollo Institucional?					
7. ¿Sabe Ud. si el Plan de desarrollo Institucional cuenta con actividades que apoyen la eficiencia en los gastos públicos?					
8. ¿Considera Ud. que los funcionarios tienen un rol promotor con respecto a la agilidad en los procesos administrativos?					
9. ¿Considera Ud. que los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Económico están calificados para promover las actividades de la gerencia?					

Linda Lynn Cárdenas Pazos

10. ¿En su opinión, existe transparencia en el proceso de admisión de personal en la municipalidad?					
11. ¿Existe nivel de participación del personal municipal en los eventos de capacitación?					
12. ¿Sabe Ud. ¿Si los gerentes tienen la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los trabajadores?					
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>					
13. ¿Existe la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución?					
14. ¿Sabe Ud. Si se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización?					
15. ¿Sabe Ud. Si la toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución?					
16. ¿Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización?					
17. ¿En las reuniones se percibe un clima de confianza, trabajo en equipo y compañerismo?					
18. ¿La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional?					
19. ¿Existe la predisposición de los trabajadores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales?					
20. ¿Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas?					
21. ¿Existe la preocupación de los trabajadores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan?					
22. ¿Las acciones de los trabajadores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional?					
23. ¿Los trabajadores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano?					
24. ¿Se convoca a reuniones para proponer ideas innovadoras para agilizar los procesos administrativos?					