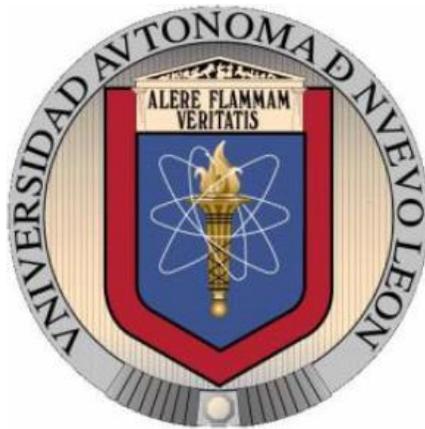


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

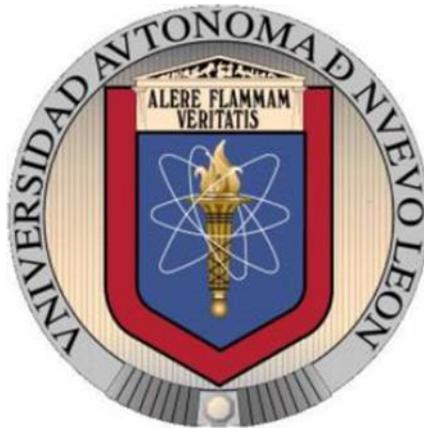
**“FACTORES QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS
LOCALES MUNICIPALES EN LIMA METROPOLITANA”**

PRESENTA
NANCY ESTHER REYES FAJARDO

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

DICIEMBRE, 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



TESIS

**“FACTORES QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS
LOCALES MUNICIPALES EN LIMA METROPOLITANA”**

PRESENTA
NANCY ESTHER REYES FAJARDO

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

ASESORA DE TESIS
DRA. KARLA ANNETT CYNTHIA SÁENZ LÓPEZ

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA NUEVO LEÓN, MÉXICO

DICIEMBRE 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO

Aprobación de tesis

**FACTORES QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS LOCALES
MUNICIPALES DE LIMA METROPOLITANA**

Comité doctoral de tesis

Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López
Presidenta

Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez
Secretario

Dra. Mónica Blanco Jiménez
Vocal 1

Dra. Elda Ayde de León
Vocal 2

Dr. Juan Patricio Galindo Mora
Vocal 3

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México

Diciembre 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterada no contiene material previamente publicado o escrito por alguien más, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o las referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Nancy Esther Reyes Fajardo _____



Firma: _____

Fecha: Diciembre 2019 _____

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta este momento, por haberme dado la oportunidad de vivir esta experiencia llena de aprendizajes y esfuerzos por las exigencias que conlleva realizar un doctorado, también por iluminarme en todo momento para no dejar el camino elegido y colocar en mi mente el conocimiento necesario para llegar hasta este momento. Por su amor y bondad que no tienen fin.

Con todo mi amor a mi madre, por ser la estrella que me guía desde el cielo, que con sus enseñanzas y amor guio mis primeros pasos y me enseñó mis primeras letras y que junto a mi padre apoyaron constantemente mis estudios, formación y preparación personal y profesional.

A mis hermanos de quienes he recibido siempre cariño, comprensión y apoyo incondicional, además de compartir experiencias de vida con tristezas y alegrías y permanecer siempre juntos.

A mis sobrinos y sobrinas por representar la ternura y la alegría en la familia, componentes importantes de mi vida.

A Simón y Edith por acompañarme en muchos momentos importantes de mi vida, mostrándome siempre mucho cariño, comprensión y apoyo en el cumplimiento de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento y gratitud a la Dra. Karla Sáenz López por sus enseñanzas y ser una guía en este camino de conocimientos. Por sus valiosos consejos que se convirtieron en fuente de sabiduría a lo largo de todo el desarrollo de esta investigación.

Mi agradecimiento especial a la Dra. Mónica Blanco por su apoyo incondicional en la realización de esta investigación, al Dr. Gustavo Alarcón Martínez, por su constante apoyo.

De igual forma mi agradecimiento a la Dra. Elda de León y al Dr. Juan Galindo Mora, por su apoyo, consejos y recomendaciones en la realización de esta investigación. A todos ellos gracias por su dedicación para la realización de esta investigación.

A los funcionarios de los municipios de Lima que me brindaron minutos valiosos de su tiempo respondiendo mis encuestas.

A mis amigos y colegas sobre todo al grupo de doctorado con quienes he compartidos estos últimos cuatro años por ser apoyo y compartir muchos momentos de conocimiento y experiencias.

ABREVIATURAS y TERMINOS TÉCNICOS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BSC: Balaced Scorecard

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

EFQM: Model of European Foundation for Quality Management

FACTOR: Circunstancia, influencia que contribuye a producir un resultado.

GRH: Gestión de los Recursos Humanos.

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

OECD: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

PNUD: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo

RRHH: Recursos Humanos

SI: Sistemas de Información

TGS: Teoría General de Sistemas

TI: Tecnología de la Información.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS y TERMINOS TÉCNICOS	vi
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	5
1.1. <i>Gestión administrativa de los gobiernos locales</i>	5
1.1.1. Gestión Pública Municipal en el Perú	7
1.1.2. Marco Organizacional, Administrativo y Normativo Municipal	11
1.1.3. Gestión Administrativa Municipal.....	18
1.1.4. Mapa Conceptual del Planteamiento del Problema de Investigación	22
1.2. <i>Planteamiento del Problema de Investigación</i>	23
1.2.1. Antecedentes Teóricos del fenómeno a estudiar.....	26
1.2.2. Justificación teórica aplicada a las variables	29
1.2.3. Brechas Teóricas.....	31
1.3. <i>Pregunta Central de Investigación</i>	32
1.4. <i>Objetivo General de la Investigación.....</i>	32
1.4.1. Objetivos Específicos Metodológicos de la investigación	33
1.5. <i>Hipótesis General de Investigación.....</i>	33
1.6. <i>Modelo de Relaciones.....</i>	34
1.7. <i>Justificación y aportaciones del estudio</i>	34
1.8. <i>Delimitaciones y Limitaciones del estudio</i>	35
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	37
2.1. <i>Marco Teórico de la variable dependiente. Desempeño de los Recursos</i>	38
2.1.1. Relación Teórica de la Variable Desempeño de los Recursos Humanos	38
2.1.2. Teorías y Estudios de Investigaciones aplicadas del desempeño	39
2.2. <i>Teorías e Investigaciones aplicadas de las variables independientes</i>	46
2.2.1. <i>Variable Independiente (X1) Capacitación</i>	48
2.2.2. <i>Variable Independiente. (X2) Comunicación Efectiva.....</i>	52
2.2.3. <i>Variable Independiente (X3) Trabajo en Equipo.....</i>	58
2.2.4. <i>Variable Independiente (X4) Tecnología adecuada.....</i>	63
2.2.5. <i>Variable Independiente (X5) Sistemas de Información.....</i>	66

2.3. Hipótesis Específicas y/o Operativas	71
2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis.....	73
2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.....	74
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	76
3.1. Tipo y diseño de la Investigación	76
3.1.1. Tipo de Investigación.....	77
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	78
3.2. Métodos de recolección de datos.....	78
3.2.1. Elaboración del Instrumento.....	79
3.2.2. Operacionalización de las variables de la Hipótesis.....	81
3.2.3. Validez de Contenido	81
3.3. Población, Marco muestral y muestra	82
3.3.1. Tamaño de la Muestra.....	83
3.3.2. Sujetos de estudio.....	84
3.4. Métodos de Análisis	85
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	89
4.1. Prueba piloto.....	90
4.2. Resultados Finales.....	92
4.2.1. Estadística descriptiva del perfil del encuestado	92
4.2.2. Análisis estadístico de regresión	94
4.2.2.1. Análisis de regresión lineal múltiple con todas las variables	96
4.2.2.2. Análisis de regresión lineal múltiple con las variables Independientes significativas	97
4.3. Comprobación de Hipótesis	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perú: Número de municipalidades a nivel nacional.....	8
Tabla 2: Distritos pertenecientes a Lima Metropolitana.....	9
Tabla 3. Hipótesis específicas y/o Operativas.....	72
Tabla 4. Tabla de Relación Estructural: Hipótesis - Marco Teórico.....	74
Tabla 5: Escala de puntuaciones (Liker) para el Desempeño de los RRHH	80
Tabla 6: Escala de puntuaciones (Liker) para las variables independientes	80
Tabla 7. Ficha técnica de la investigación.....	80
Tabla 8: Operacionalización de las variables	81
Tabla 9: Marco muestral de la investigación	82
Tabla 10: Distritos de la muestra, pertenecientes a Lima Metropolitana	83
Tabla 11: Resultado del Alfa de Cronbach. Variable Dependiente. Prueba Inicial.	91
Tabla 12: Resultado del Alfa de Cronbach. Variables independientes.....	92
Tabla 13: Modelo de regresión lineal múltiple con todas las variables.....	96
Tabla 14: Coeficientes de regresión para todas las variables introducidas.....	97
Tabla 15: Segundo modelo de regresión lineal múltiple.....	98
Tabla 16: Resumen del ANOVA del modelo de Regresión múltiple	98
Tabla 17: Coeficientes de regresión para las variables significativas.....	99
Tabla 18: Diagnóstico de colinealidad.....	100
Tabla 19: Comprobación de Hipótesis.	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa conceptual del problema bajo estudio.	22
Figura 2: Modelo esquemático de la hipótesis.	34
Figura 3: Comparación de métodos de medición de desempeño	40
Figura 4: Dimensiones de capacidad en TI y sus Interacciones.....	66
Figura 5: Modelo Grafico de la Hipótesis	74
Figura 6: Perfil del Encuestado	93
Figura 7: Análisis descriptivo. Cumplimiento del Plan operativo	93
Figura 8: Cargos que ocupa el Encuestado	94

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones públicas operan en un ambiente muy dinámico que las obliga a ajustarse a las condiciones ambientales de forma casi instantánea. Muchas de estas organizaciones son las municipalidades que deben adaptarse con rapidez para brindar el mejor servicio al público usuario. En este sentido es indudable la importancia que adquiere el recurso humano en organizaciones públicas donde se pone en valor el papel de las personas para el logro de los fines institucionales y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión de los recursos humanos dentro del ambiente de los municipios.

Con este fin se realiza una revisión extensa de literatura, formando un marco teórico base que permita la comprensión de diferentes factores que intervienen en las labores del día a día del personal público municipal para la evaluación de su desempeño, así como también la relación de estos elementos con otros componentes importantes para el logro de la eficiencia. A partir de estos factores o variables identificadas: Variable dependiente (desempeño de los recursos humanos), y variables Independientes (capacitación, comunicación, trabajo en equipo, tecnología y Sistemas de información), se diseña y elabora un instrumento de medición, aplicado a gerentes municipales y gerentes o jefes de las áreas de recursos humanos, logística y administración; de 43 municipios ubicados en la ciudad de Lima metropolitana.

A partir de este instrumento se realizan cálculos estadísticos con la finalidad de estudiar estas variables, la relación entre ellas así como la influencia que ejercen sobre el desempeño de los recursos humanos en las municipalidades de Lima Metropolitana.

Palabras clave: Desempeño de los recursos humanos, sector público, capacitación, trabajo en equipo, tecnología, sistemas de información, comunicación.

INTRODUCCIÓN

La Gestión en las municipalidades como entidades del sector público es un tema bastante relevante y la medición de su desempeño puede considerarse como una herramienta clave, que permite evaluar la situación actual y a tomar decisiones de forma oportuna, lo que ayuda a mejorar la calidad de los servicios prestados en estas entidades. Los recursos humanos en la gestión municipal, adquiere un relieve singular, comprendiendo que el desarrollo local se desenvuelve en un sistema donde existen actores, personas, que de forma individual o colectiva, despliegan estrategias y generan prácticas que son o pueden ser facilitadoras del cambio. Así, el desarrollo local se encuentra ligado a la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos que aportan en las entidades públicas.

Por otro lado, resulta importante complementar aquellos vacíos que pueden existir acerca de las prácticas en gestión realizada en las organizaciones municipales y otras que se relacionan por ser entidades públicas; en este sentido, resulta importante destacar cuales son los factores que permiten mejorar la eficiencia de los recursos humanos y como estos influye en el desempeño municipal.

En este sentido, el componente “recursos humanos” resulta fundamental, por su importante papel como personas que brindan servicios para personas usuarias o clientes, que desarrollan actividades en este espacio geográfico en el que influye un municipio. En este entorno para poder explicar el tema de desempeño de los recursos humanos en la gestión pública municipal es importante considerar teorías y modelos teóricos basados en los recursos. Tales como la Teoría de los recursos, y sus capacidades, teorías que aportan las bases sobre las cuales se realizan comparaciones y/o paradigmas del conocimiento para llegar a la explicación de esta variable dependiente, como es el desempeño de los recursos humanos

Así mismo, dada la importancia y participación de los recursos humanos en los municipios, se hace necesaria la realización de un trabajo que analice su entorno e intente determinar qué factores mejoran el desempeño de los recursos humanos en las entidades mencionadas, ya que estudios previos señalan que los recursos humanos son los recursos de mayor valor estratégico.

En el sector público, el hecho de que los trabajadores constituyan el principal input en la prestación de servicios concede una gran importancia a la gestión de los recursos humanos, ya que estos son el factor de mayor valor estratégico con que cuenta la administración para operar y adaptarse al cambio (García, 2007). Según Pina et al. (2011), el papel del personal es esencial en el éxito de la estrategia del ayuntamiento. Su formación, su implicación, su visión y su nivel de participación determinan el grado de cumplimiento de las metas propuestas. Esto hace necesario que se preste una gran atención a las prácticas de recursos humanos, de forma que contribuyan a potenciar las capacidades de los empleados públicos y favorezcan una gestión eficiente de los servicios (Longo, 1995).

La presente tesis doctoral está enfocada al análisis y estudio de los factores que mejoran el desempeño de los recursos humanos que operan en las municipalidades de Lima Metropolitana. Además esta investigación tiene base en el Decreto Legislativo N° 1023, sobre la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos humanos, cuya función es dictar normas técnicas para el desarrollo e implementación del sistema. En este sentido la investigación tiene relevancia por su aporte en identificar factores que deben considerarse para el mejoramiento del desempeño de los recursos, lo que repercute en un adecuado y mejor servicio al ciudadano.

La estructura de la investigación se presenta de la siguiente manera:
En el capítulo I, se aborda la naturaleza y dimensión del estudio. Al respecto, se considera el marco legal de los municipios, basados en la Ley Servir, además de

cómo han ido evolucionando con respecto a los planes organizativos y su cumplimiento, así como también la medición del desempeño, iniciando con sus antecedentes, explicando en un contexto internacional y nacional. Posteriormente se declara el problema de estudio y la justificación que da lugar al desarrollo de la investigación, dando énfasis en la presentación de la pregunta de investigación, los objetivos generales y metodológicos, así como las hipótesis de estudio, definiendo para ello, las variables de estudio, plasmándolas en un modelo gráfico de relaciones. Con respecto a las delimitaciones y limitaciones del estudio, éstas son presentadas como parte de la dimensión espacial y de recursos de la investigación.

En el capítulo II se presenta el marco teórico que da sustento a la presente tesis doctoral. Se presenta información sobre la gestión municipal en los distritos de Lima Metropolitana, desde la perspectiva de su ubicación y características típicas, así como los datos estadísticos de la población que habita en cada uno y los espacios geográficos que estos abarcan; cómo estos han evolucionado y mejorado a través de los años, con respecto a su funcionamiento. Luego aborda el tema de Gestión pública municipal, según las teorías, para después describir y sustentar la variable dependiente: Desempeño de los recursos humanos y las variables independientes: Capacitación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, tecnología y sistemas de información, también son explicadas en este capítulo desde los diferentes estudios teóricos y empíricos que se han realizado para explicar cada una de las variables.

El capítulo III, explica la estrategia metodológica empleada, desde el diseño de la investigación, tipo y técnica hasta la operacionalización de las variables que dan soporte al diseño del instrumento de medición. Cabe señalar que también en este capítulo se define la población y el espacio muestral, así como el detalle del proceso estadístico utilizado.

En el Capítulo IV se muestran los resultados luego de haber aplicado el test de validación y confiabilidad, a través del alfa de Cronbach, mediante la

consistencia interna del instrumento aplicado. En este capítulo se analizan los resultados que se obtuvieron después de aplicarse una prueba inicial, comenzando con la estadística descriptiva de los principales parámetros que se consideraron hasta concluir con la estadística inferencial. Se presenta un modelo de regresión múltiple de datos, donde se explica las variables que influyen y explican el desempeño de los recursos humanos en las entidades municipales.

Por último, se presentan las conclusiones, aportaciones y recomendaciones que dan lugar a la investigación, las mismas que son fundamentadas por los resultados previos de un riguroso análisis e interpretación de datos. Esto tiene como objetivo mostrar cuales de las hipótesis que fueron planeadas son aceptadas y cuáles no, después de aplicados e interpretados los diferentes estadísticos de prueba y supuestos de significancia del modelo de regresión múltiple de datos.

CAPÍTULO 1 NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Gestión administrativa de los gobiernos locales

Los gobiernos locales se enfrentan diariamente a una dinámica compleja y cambiante en su entorno social, político y económico, donde se alternan demandas y situaciones de la ciudadanía en diferentes ámbitos de actuación. Desde los asuntos de las ayudas directas a la población de menos recursos, pasando por los problemas de la recaudación e incluyendo el manejo de fenómenos urbanos como el crecimiento de las actividades económicas de los centros poblados, para lo cual se requiere manejar de forma rápida información para tomar decisiones en base a políticas públicas, programas y regulaciones. CLAD, (2007).

En este marco, resulta conveniente señalar que entre los retos que imponen la globalización, el desarrollo tecnológico e innovación, se encuentra la necesidad de que las organizaciones tanto públicas como privadas cuenten con una estrategia competitiva que utilice eficazmente sus recursos. El mundo está cambiando constantemente y la administración del estado se actualiza a una velocidad mucho menor, creando y ampliando distorsiones y disparidades en el interior del país. Este problema es aún más grave en el caso de los gobiernos locales. Álvarez, (2010).

El Perú es una realidad heterogénea, con dinamismo, sistemas diversos y, con características propias en cada región y en cada localidad. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), actualmente existen en el Perú 1831 distritos, 195 provincias y 25 regiones con realidades distintas y muchas veces hasta distantes geográficamente. Esta situación hace que las normas, leyes y disposiciones del gobierno central, no permitan su desarrollo homogéneo Mori, (2010).

Si el desarrollo local deviene de la interrelación de elementos, entre los cuales se encuentran los recursos humanos, su capacidad de crear las condiciones que favorezcan la innovación, la creatividad y la generación de actitudes

emprendedoras pone en valor una región y promueve dicho desarrollo. Si se entiende que el desarrollo local se desenvuelve en un sistema donde existen actores (individuales y colectivos) que despliegan estrategias y generan determinadas prácticas, las personas que forman parte de una organización municipal no son más que otro conjunto de actores o agentes que actúan dentro del escenario local. Por lo cual, las personas que laboran en el ámbito municipal también son o pueden ser facilitadoras del cambio. Bonardo, (2009).

Sin embargo, la gestión de los recursos humanos al servicio del Estado, pasa por una situación crítica, convirtiéndose en un problema de gran envergadura que dificulta en gran medida la eficacia y eficiencia de la gestión pública peruana.

Los directivos, funcionarios y técnicos al servicio de la administración pública, no tienen las suficientes capacidades para atender las demandas y necesidades provenientes de la comunidad. Las causas son de diferente orden; entre las principales causas se encuentran; la ausencia de políticas de personal, las diferencias remunerativas en un mismo nivel, la débil capacitación, la cultura burocrática, la resistencia al cambio, el favoritismo, sin indicadores de desempeño y por lo tanto sin evaluación del rendimiento, entre otros factores. IDEA, (2009).

Dentro de los factores condicionantes del desarrollo local, se encuentra la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos y su decisiva aportación de conocimiento como ventaja competitiva. En este sentido contar con una masa crítica de recursos humanos en la gestión municipal es un elemento facilitador del desarrollo local. Siendo estos, elementos definitorios del atractivo que una municipalidad determinada puede ofrecer para la localización en su territorio de actividades empresariales.

Lograr una eficiente gestión en el sector público y privado es clave para la mayoría de actividades que la sociedad emprende para su desarrollo sustentable. Ante este desafío se hace imprescindible identificar como actores fundamentales los recursos humanos con los que cuentan las organizaciones, al mismo tiempo

estos recursos disponibles por si solos no pueden desarrollar al máximo su potencial ya que en esta época contemporánea de grandes avances tecnológicos resulta vital el uso de herramientas de innovación tecnológica que permitan lograr el mejor desempeño de los recursos humanos en la administración municipal.

El ámbito de la tecnología ha crecido tanto que hoy en día se encuentran estudios e investigaciones que tratan de identificar y desarrollar prácticas de Gestión Tecnológica en las entidades y organizaciones. Teniendo en cuenta el gran papel que cumplen los Recursos Humanos actualmente en las entidades públicas y en la sociedad en general, se justifica el análisis de su eficiencia

1.1.1. Gestión pública municipal en el Perú

En términos político-administrativos, el Perú está dividido en departamentos, provincias y distritos, los municipios existen tanto a nivel de provincias como de distritos. La municipalidad provincial tiene algunas atribuciones tales como; el plan urbano; que no poseen las municipalidades distritales. Sin embargo, los municipios distritales tienen autonomía respecto de la municipalidad provincial. Esta particularidad significa, en la práctica, que las responsabilidades del acondicionamiento y administración territorial están fragmentadas, creando dificultades y contradicciones en la gestión de algunos espacios, los mismos que se agudizaron con leyes como el D.L. 776 que dispone la transferencia directa de los recursos a los municipios distritales.

En términos de normativa; la constitución de 1979 dispuso la regionalización del país, creando de ese modo una instancia intermedia de gobierno, entre el gobierno central y municipal. Sin embargo, este proceso que se inició en 1990, con la creación de 12 regiones, quedó trunco en 1992 y aun cuando la nueva constitución de 1993 también reconoce la existencia de las regiones, éstas no entraron en vigencia manteniéndose los concejos transitorios de administración regional, como simples instancias desconcentradas del Gobierno central.

Posteriormente en el año 2002, se puso en marcha el último proceso de regionalización del Perú. Actualmente el Perú está constituido por 26 regiones; es decir a los 24 departamentos existentes se agrega la Región Callao y Lima se divide en Lima Metropolitana y Lima provincia.

En este contexto, al igual que en otros países, en el Perú las municipalidades (provinciales, distritales, de centro poblado, metropolitano o fronterizo) son las instancias de gobierno democrático con las que la población se identifica al ser las más cercanas de su entorno, ya que la gestión del gobierno local afecta las condiciones y la calidad de vida de los vecinos de una comunidad, Remy, (2005). Las municipalidades distritales tienen jurisdicción en su territorio, es decir comprendido como una subdivisión de la provincia a la que pertenecen.

En Perú más del 60 por ciento de municipalidades (distritales y provinciales) son rurales. Por lo tanto, existen 196 municipalidades provinciales, al 30 de Abril de 2015 y 1874 municipalidades distritales, al 26 de Julio de 2016, de estas últimas, se estima que aproximadamente 1400 de ellas son municipalidades rurales. INEI, (2016). Los gobiernos locales de los 1643 distritos son responsables de atender las necesidades y las demandas de la población de su circunscripción, lo que abarca la gestión de los recursos que posee para resolver los problemas de la población, es en esta circunstancia en que se identifican los problemas que enfrentan los municipios.

Tabla 1: Perú: Número de municipalidades a nivel nacional

Departamento	Municipalidades provinciales	Municipalidades distritales	Municipalidades de centros poblados
Amazonas	7	77	67
Ancash	20	146	210
Apurímac	7	74	96
Arequipa	8	101	23
Ayacucho	11	105	141
Cajamarca	13	114	339

Prov. Const. Del Callao	1	6	
Cusco	13	97	133
Huancavelica	7	90	257
Huánuco	11	66	257
Ica	5	38	4
Junín	9	114	108
La Libertad	12	71	96
Lambayeque	3	35	39
Lima	10	161	57
Loreto	8	45	22
Madre de Dios	3	8	10
Moquegua	3	17	24
Pasco	3	26	72
Piura	8	57	67
Puno	13	96	319
San Martín	10	67	97
Tacna	4	23	24
Tumbes	3	10	7
Ucayali	4	11	15
Total	196	1643	2484

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Como se observa en la tabla anterior, de los 161 distritos correspondientes a la provincia de Lima, 43 distritos pertenecen a Lima Metropolitana; cada uno de ellos creados con su correspondientes dispositivo legal de Creación. La tabla 2 muestra los distritos pertenecientes a Lima Metropolitana.

Tabla 2: Distritos pertenecientes a Lima Metropolitana

Número	Provincia y Distrito	Población		Categoría	Fecha de Creación
		Total	Nombre		
		Proyectada al			
		30/06/2016			
1	Lima	268 777	Lima	Ciudad	Época Independ
2	Ancón	40 529	Ancón	Vila	29 Oct 1874
3	Ate	645 803	Vitarte	Pueblo	Época Independ
4	Barranco	29 482	Barranco	Ciudad	26 Oct 1874
5	Breña	75 322	Breña	Ciudad	15 Jul 1949
6	Carabayllo	309 899	Carabayllo	Pueblo	Época Independ
7	Chaclacayo	43 809	Chaclacayo	Pueblo	24 Abr 1940
8	Chorrillos	330 756	Chorrillos	Ciudad	02 Ene 1857
9	Cieneguilla	48 382	Cieneguilla	Pueblo	03 Mar 1970

10	Comas	531 027	La Libertad	Pueblo	12 Dic 1961
11	El Agustino	193 319	El Agustino	Pueblo	06 Ene 1965
12	Independencia	218 582	Independencia	Pueblo	16 Mar 1964
13	Jesús María	71 634	Jesús María	Pueblo	13 Dic 1963
14	La Molina	175 681	La Molina	Pueblo	06 Feb 1962
15	La Victoria	169 239	La Victoria	Ciudad	02 Feb 1920
16	Lince	49 651	Lince	Ciudad	29 May 1936
17	Los Olivos	377 915	Las Palmeras	Ciudad	06 Abr 1989
18	Lurigancho	224 098	Chosica	Pueblo	Época Independ
19	Lurín	87 256	Lurín	Pueblo	02 Ene 1857
20	Magdalena del Mar	54 789	Magdalena del Mar	Ciudad	10 May 1920
21	Pueblo Libre	76 122	Pueblo Libre	Pueblo	Época Independ
22	Miraflores	81 776	Miraflores	Ciudad	02 Ene 1857
23	Pachacámac	133 256	Pachacámac	Pueblo	10 May 1920
24	Pucusana	17 519	Pucusana	Pueblo	02 Ene 1857
25	Puente Piedra	363 194	Puente Piedra	Pueblo	Época Independ
26	Punta Hermosa	7 792	Punta Hermosa	Pueblo	22 Ene 1943
27	Punta Negra	8 149	Punta Negra	Pueblo	14 Feb 1927
28	Rímac	163 913	Rímac	Ciudad	07 Abr 1954
29	San Bartolo	7 884	San Bartolo	Pueblo	07 Abr 1954
30	San Borja	112 317	San Francisco de Borja	Ciudad	02 Feb 1920
31	San Isidro	53 836	San Isidro	Ciudad	05 May 1946
32	San Juan de Lurigancho	1 114 686	San Juan de Lurigancho	Ciudad	01 Jun 1983
33	San Juan de Miraflores	409 886	Ciudad de Dios	Ciudad	24 Abr 1931
34	San Luis	58 026	San Luis	Ciudad	13 Ene 1967
35	San Martín de Porres	714 952	Barrio Obrero Industrial	Ciudad	12 Ene 1965
36	San Miguel	136 369	San Miguel	Vila	30 May 1968
37	Santa Anita	233 315	Santa Anita - Los Ficus	Ciudad	22 May 1950
38	Santa María del Mar	1 651	Santa María del Mar	Pueblo	10 May 1920
39	Santa Rosa	19 272	Santa Rosa	Pueblo	25 Oct 1989
40	Santiago de Surco	350 855	Santiago de Surco	Pueblo	16 Ene 1962
41	Surquillo	91 409	Surquillo	Ciudad	06 Feb 1962
42	Villa El Salvador	472 442	Villa El Salvador	Ciudad	Época Independ
43	Villa María del Triunfo	457 069	Villa María del Triunfo	Pueblo	15 Jul 1949

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

De esta forma, en la actual coyuntura, las municipalidades se convierten en la única unidad, con capacidad de ejercer gobierno y de elegir democráticamente a sus autoridades. Además, el nuevo marco constitucional definido en 1993 reafirma la autonomía económica y administrativa de los gobiernos locales, otorgándoles también autonomía política. Por otro lado, se extiende el mandato de los alcaldes a un período de tres años. Así, las funciones y atribuciones y también los presupuestos municipales se han ampliado. Según este nuevo marco, los municipios dejaron de ser simples responsables de la limpieza pública y el ornato de la ciudad, para constituirse en espacios de planificación de la inversión pública y gestores de políticas sociales.

1.1.2. Marco organizacional, administrativo y normativo municipal

Las municipalidades, para que puedan cumplir con sus competencias municipales, que son el conjunto de funciones atribuidas por la Constitución política del estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de municipalidades debe contar con un marco general que toda administración pública, tiende a decidir, libremente o no, determinados asuntos como de orden legal y de administración; como son normas legales y las competencias administrativa, con la finalidad de que cada municipio se constituya en una institución de garantía; brindando bienestar a los vecinos a través de una adecuada prestación de los servicios públicos locales y la ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población.

En el desarrollo de la gestión de los gobiernos locales, se ha detectado la existencia de diferencias y/o desviaciones que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Tales aspectos se tornan repetitivos y el no superarlos oportunamente puede dar lugar a que no solo se agudicen las deficiencias existentes sino que además ocasionen problemas de mayor magnitud. Con la utilización de los instrumentos técnicos normativos posibilitará a las Municipalidades Provinciales y Distritales, un buen manejo de los recursos

humanos, materiales económicos y financieros así como reflejar con mucha transparencia los resultados de la Gestión Municipal. Contraloría de la República, (2015).

Municipalidades y su regulación jurídica: Las municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de gobierno local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la municipalidad. Es decir, la autonomía municipal viene a ser la capacidad de decidir y ordenar (autonormarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución. La autonomía municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local.

Autonomía Política; Como elemento de la autonomía Local, pueden emitir normas con naturaleza de Ley material, como son las Ordenanzas, son las que van a decidir, que cosa se va hacer. Entonces las Municipalidades, están constitucionalmente facultadas para decidir qué hacer para lograr el desarrollo Local.

Autonomía administrativa; se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna. En la contratación y ejecución de las decisiones estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.

Autonomía económica, se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene. Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la tributación municipal en

ejercicio de la potestad tributaria y decidir sobre su presupuesto.

Tipos de Municipalidad: Existen tres tipos de municipalidades:

Municipalidades provinciales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales

Municipalidades distritales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales.

Municipalidades de centro poblados, se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea. Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades provinciales y distritales deben asignarles recursos económicos de manera mensual.

Existen municipalidades que, por sus características particulares, se sujetan a regímenes especiales como la municipalidad de Lima Metropolitana, las ubicadas en zonas de frontera y las Municipalidades ubicadas en zonas rurales. La Ley Orgánica de Municipalidades 27972 establece un título especial – el Título XI- , con el objeto de promover el desarrollo municipal en zonas rurales.

La Municipalidad.- Es la institución del estado, con personería jurídica, facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito.

El Municipio.- Es considerado como la entidad que agrupa tres componentes interrelacionados: La población, el territorio y la organización local.

El Concejo Municipal.- Constituye un órgano de gobierno municipal que cumple las funciones normativas y de fiscalización, integrado por el alcalde (sa) y los(as) regidores(as)

Organización Municipal

Órganos de gobierno y dirección: Está conformado por la Alcaldía y el Consejo municipal.

La Alcaldía: Es el órgano ejecutivo del gobierno local, liderado por el Alcalde, quien es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. El marco legal municipal concentra diversas atribuciones en el alcalde otorgándole un poder muy fuerte frente al Concejo municipal. Entre otros aspectos, le otorga mayoría a su agrupación política al margen del porcentaje de votos obtenidos durante el proceso electoral, así como la facultad de presidir el concejo municipal y tener voto dirimente.

El Concejo municipal: Constituye un órgano de gobierno que cumple funciones normativas y de fiscalización. Está integrado por el Alcalde (sa) y los(as) regidores(as). Entre sus atribuciones principales están:

a. Aprobar y hacer el seguimiento de los siguientes instrumentos de gestión:

- Plan de desarrollo municipal concertado
- Presupuesto participativo
- Plan de desarrollo institucional
- Régimen de organización interior de la municipalidad
- Plan de acondicionamiento territorial (sólo provinciales)
- Plan de desarrollo urbano
- Plan de desarrollo rural
- Sistema de gestión ambiental local
- El reglamento de concejo municipal
- Proyectos de Ley de su competencia
- El presupuesto anual y sus modificaciones
- El cuadro de asignación de personal

b. Aprobar, modificar o derogar ordenanzas.

c. Crear, modificar, suprimir o exonerar contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos.

Las comisiones de regidores: Son grupos de trabajo conformados por los regidores y regidoras de las distintas agrupaciones políticas representadas en el Concejo. Se organizan al interior del Concejo Municipal. Realizan estudios, formulan proyectos y propuestas para mejorar la calidad de la gestión municipal. También emiten dictámenes sobre asuntos que sean tratados en las sesiones de Concejo, fiscalizando de esta manera a la gestión municipal en los asuntos vinculados con sus funciones.

Los regidores: Son representantes de los ciudadanos, elegidos ante el Concejo Municipal para asumir labores de producción normativa y de fiscalización de la gestión municipal, así como también para la presentación de iniciativas y proyectos de mejora de la gestión municipal. Su período de gestión es igual al de los alcaldes, es decir 4 años.

Regulación jurídica de las municipalidades: Las municipalidades, están sujetas a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector público; así como a las normas técnicas de los sistemas administrativos del estado, que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

- Constitución política del Perú.
- Ley No 27972, Orgánica de municipalidades y su modificadora.
- Ley N° 27783 de bases de la descentralización.
- Leyes y normas que regulan las actividades y funcionamiento del sector público.
- Normas técnicas de los sistemas administrativos

La organización municipal; es un proceso permanente que identifica las funciones y estructuras internas, agrupándolas y ordenándolas para asignar, transferir (descentralizar) o delegar (desconcentrar) funciones específicas y responsabilidades con la finalidad de lograr los objetivos y metas, mediante una administración eficiente y una adecuada prestación de servicios.

Las municipalidades se caracterizan por no tener un modelo de organización común u homogéneo. Ello se debe a la diversidad local donde existen y funcionan. Inclusive, el tipo de organización que tiene una municipalidad experimenta cambios debido a que se encuentra sujeta a los principios de flexibilidad (Es decir, no es un modelo rígido ni eterno) y adaptabilidad (tiene en cuenta factores externos o internos).

La estructura municipal; es el diseño final de la organización de la misma, las distintas funciones y áreas se ven relacionadas entre sí, bajo criterios adoptados en la etapa de la organización. Por eso, cuando organizamos la municipalidad lo hacemos para dotarlo de una estructura y gobernarlo de manera eficiente.

Las municipalidades provinciales y distritales se organizan y tienen como función principal la atención de las necesidades de la población y en general la realización de los fines previstos en la Ley Orgánica de municipalidades y normas complementarias.

Definición de organización municipal.- Es un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de las Municipalidades, tratando de lograr una Administración eficiente y oportuna, que permita proveer una óptima prestación de servicios a la Localidad en su ámbito jurisdiccional. La organización es una respuesta a la preocupación de cómo debe actuar la Municipalidad para hacer frente al reto del desarrollo local.

La estructura orgánica municipal:

Básicamente las municipalidades deben organizarse en tres funciones institucionales:

Función gobierno: La ejerce el alcalde y los regidores quienes tienen la responsabilidad de definir los grandes objetivos institucionales, establecen las Políticas y metas.

Función ejecutiva: La ejercen los órganos de dirección de apoyo y de línea. Son los

responsables de ejecutar los objetivos y metas que establece el órgano de gobierno.

Función técnica: La ejercen los órganos de asesoramiento, tienen la definición de los objetivos y metas a implementarse.

Las Municipalidades se organizan básicamente mediante los siguientes órganos:

- Órganos de gobierno: Son los encargados de establecer los objetivos y políticas de desarrollo de la municipalidad y orientar la organización y gestión municipal.
- Órganos consultivos, de participación y/o de coordinación: Son los órganos encargados de la participación, coordinación y/o consultoría técnica para fines específicos de los órganos de gobierno.
- Órgano de control: Es el responsable de cautelar, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos que moviliza la municipalidad.
- Órgano de defensa judicial: Es el responsable de la defensa judicial de la Municipalidad, encargado de la representación y defensa de los intereses y derechos de la institución.
- Órgano de dirección: Es el encargado de dar cumplimiento a los objetivos y políticas emanadas por los Órganos de gobierno.
- Órganos de asesoría: Son los encargados de brindar asesoría a los distintos asuntos de su competencia.
- Órganos de apoyo: Responsables de realizar acciones de apoyo administrativo y técnico a los demás órganos de la municipalidad.
- Órganos de línea: Son los responsables de brindar y/o desarrollar los servicios, actividades, proyectos y obras públicas en beneficio de la comunidad.
- Órganos desconcentrados: Son los órganos municipales que ejercen competencias por delegación de la Alcaldía.

- Órganos descentralizados: Son instituciones con personería jurídica de derecho público que ejercen, con autonomía, competencias en determinados ámbitos territoriales y funcionales.

1.1.3. Gestión administrativa municipal

La gestión municipal puede ser entendida como; la organización y el manejo de una serie de recursos organizativos, financieros, humanos y técnicos por parte de la municipalidad para proporcionar a los distintos sectores de la población la satisfacción de sus respectivas necesidades de naturaleza individual y colectiva y de esta forma estimular sus potencialidades de desarrollo local, Navarro (2009).

En la gestión administrativa 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 funcionarios atender las necesidades y demandas de la población, Navarro, (2009).

En este sentido la gestión administrativa municipal en el Perú cuenta con instrumentos, que formalizan la gestión de los gobiernos locales, los cuales son determinados por las normas que regulan la elaboración y ejecución de los mismos.

Entre los documentos de gestión que deben contar son los siguientes

Reglamento de organización y funciones (ROF): Es un documento técnico normativo de gestión que completan, regulan y fijan la estructura Orgánica de la municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las unidades orgánicas.

Cuadro de asignación de personal (CAP): Es un documento técnico normativo de Gestión Institucional que contiene y permite normalizar las previsiones de cargos

necesarios que requiere la municipalidad, determinando la cantidad, características de los puestos de trabajo necesarios para proporcionar los servicios y lograr los fines y objetivos institucionales.

Presupuesto analítico de personal (PAP): Es un documento que incluye las plazas requerida durante el año de gestión presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional. Las plazas es la dotación presupuestal que se considera en cada caso para las remuneraciones por los servicios específicos de personal permanente y contratado, de acuerdo a la disponibilidad económica, ésta asignación presupuestal permite activar determinadas plazas de los cargos que figuran en el CAP.

Manual de organización y funciones (MOF): Documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica funciones generales establecidas en el Reglamento de organización y funciones y de acuerdo con el cuadro para asignación de personal.

Manual de procedimientos administrativos: (MAPRO): Es un documento descriptivo y de sistematización normativa de carácter instructivo e informativo; cuyo contenido es el detalle de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones.

Texto Único de procedimientos administrativos (TUPA): Es un documento unificado que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se generan en la municipalidad.

Así mismo, los sistemas administrativos, son parte de los instrumentos que formalizan la Gestión administrativa municipal. Los sistemas administrativos; es el conjunto de políticas, normas y procesos cuya finalidad es dar racionalidad, eficacia y uniformidad a la Gestión Municipal, los sistemas más relevantes en la Administración Pública, son los siguientes:

Sistema de gestión de recursos humanos: El sistema administrativo de gestión de recursos humanos establece, desarrolla y ejecuta la política del estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Se debe tener en cuenta que el servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.

Sistema nacional de abastecimiento: El Sistema Nacional de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos orientados al racional flujo, dotación o suministro, empleo y conservación de los medios materiales que utilizan las entidades del sector público.

Sistema nacional de presupuesto público: El sistema nacional de presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del sector público en todas sus fases (programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación).

Sistema nacional de tesorería: El sistema nacional de tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades del sector público, cualquiera sea la fuente de financiamiento y el uso de los mismos.

Sistema nacional de endeudamiento: El sistema nacional de endeudamiento es el conjunto de órganos, normas y procedimientos orientados al logro de una eficiente administración del endeudamiento a plazos mayores de un año de las entidades y organismos del Sector público

Sistema nacional de contabilidad: El sistema nacional de contabilidad es el conjunto de los órganos, políticas, principios, normas y procedimientos de contabilidad de los sectores público y privado, de aceptación general, y son aplicados a las entidades y órganos que lo conforman y que contribuyen al cumplimiento de sus fines y objetivos.

Sistema nacional de inversión pública (SNIP): El sistema nacional de inversión Pública (SNIP) tiene por finalidad optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionadas con las diversas fases de los proyectos de inversión. El SNIP, fue creado con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

Sistema nacional de defensa judicial del estado: El sistema de defensa jurídica del estado es el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos, estructurados e integrados funcionalmente mediante los cuales los procuradores públicos ejercen la defensa jurídica del Estado.

Este sistema tiene la finalidad fortalecer, unificar y modernizar la defensa jurídica del Estado en el ámbito local, regional, nacional, supranacional e internacional, en sede judicial, militar, arbitral, tribunal constitucional, órganos administrativos e instancias de similar naturaleza, arbitrajes y conciliaciones, la que está a cargo de los procuradores públicos.

Sistema nacional de control: El Sistema nacional de control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio de control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de

las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.

1.1.4. Mapa conceptual del planteamiento del problema de investigación

Elevar la performance de los recursos humanos municipales, debe priorizar la profesionalización de sus cuadros, a través de la constitución de normas formales que le permitan, ir construyendo un servicio municipal adecuado a la nueva realidad municipal. La capacitación permanente, dado que permite la actualización de competencias y la potenciación de nuevas, vinculadas a los procesos de innovación que el entorno requiere. Tecco, (2007).

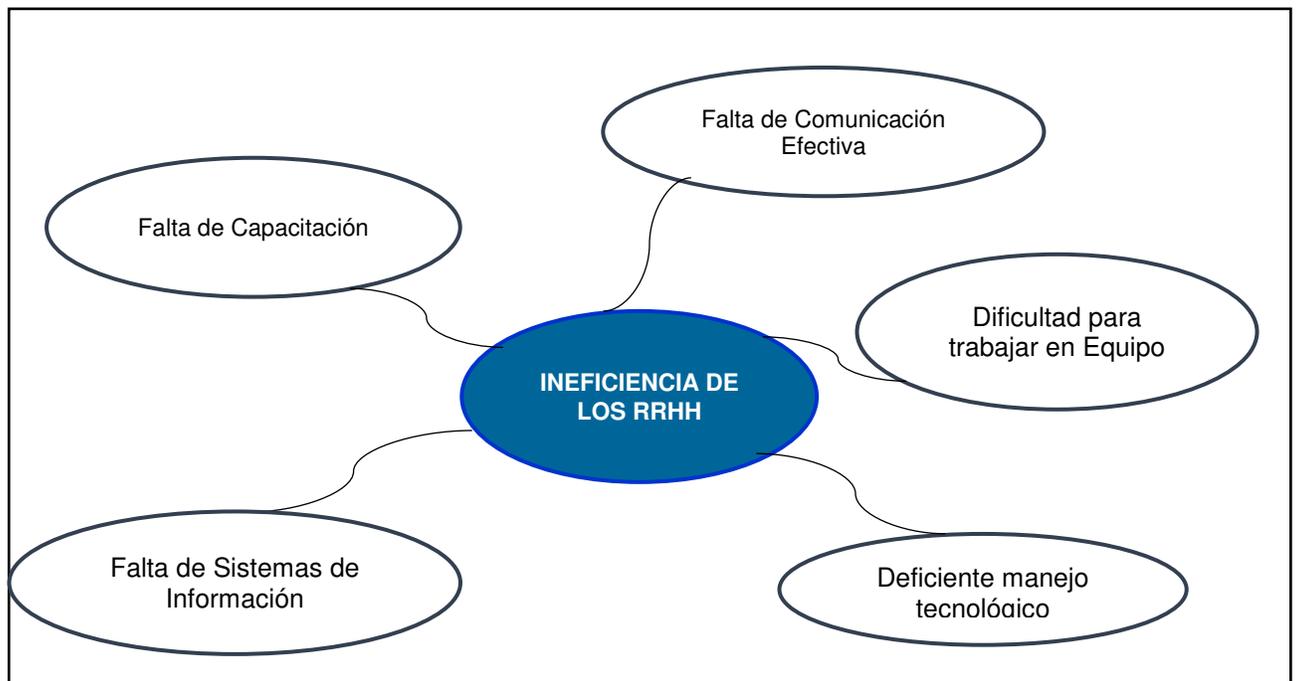


Figura 1. Mapa conceptual del problema bajo estudio.

Fuente: Elaboración Propia

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

El Perú ha crecido en la última década, pero dicho crecimiento económico no se ha transformado en desarrollo que incluya a todos los ciudadanos, ya que todavía tenemos: un porcentaje grande de pobreza y pobreza extrema, instituciones públicas débiles e incompetencia en el gasto público relacionado con las inversiones. Ello exige revisar y modificar los paradigmas y patrones de gobierno y apuntar hacia el desarrollo de capacidades de los actores sociales locales, por ello, es imperiosa la necesidad de estar acorde con cambios e innovación en los procesos internos y perspectiva de atender con eficacia los requerimientos de los clientes externos, por lo cual, es necesario evaluar permanentemente los resultados de la gestión, para conocer el grado de eficiencia y eficacia.

En este sentido, la administración de los recursos humanos en las organizaciones públicas deviene de procesos decisorios complejos, donde se entremezclan cuestiones tales como: la Influencia y los intereses de los distintos grupos que interactúan dentro y fuera del estado (gremios, cámaras, partidos políticos, asociaciones civiles, etc.); el desarrollo del sistema político que determina las características de los directivos de mayor jerarquía en las organizaciones; el marco legal o normativo que regula la función pública como sistema de recursos humanos; la situación económica financiera que condiciona el manejo presupuestario de los gastos en personal, etc. Según C. Tecco (1997), uno de los principales problemas de la deformidad administrativa en las organizaciones municipales se refiere a las plantas de personal en las que es frecuente la abundancia de personal de baja calificación y carencia de recursos humanos con los conocimientos y experiencia necesarios para gestionar las nuevas políticas públicas locales. Es decir, según este autor, existen debilidades en las capacidades gerenciales de conducción y también en los conocimientos técnicos de los cuadros administrativos y profesionales.

Así mismo, el interés por la calidad de los servicios públicos es un fenómeno muy reciente que viene enmarcado sobre todo por el rápido cambio que se está produciendo en la Administración pública y en la relación que establece con los ciudadanos. Hoy los ciudadanos han dejado de ser los “administrados”, menos conformes con los servicios que les “da” la administración, y han pasado a ser ciudadanos – clientes, que saben que pagan por los servicios y en consecuencia exigen a cambio servicios de calidad, así la administración se convierte en proveedora de servicios para un “mercado” de ciudadanos que le demanda calidad. Gadea, (2000).

Flores, (2011), Uno de los sectores de la administración pública que está demorando en ponerse acorde con la modernidad y en carrera de la calidad total en prestación de servicios, es la municipalidad; refiriéndose a las municipalidades en general. Los servicios que se brindan en estas instituciones dejan mucho que desear con respecto a su eficiencia.

En este marco existen evidentes debilidades en las municipalidades del Perú y en particular en municipios de menor población. Es así que se propone identificar cuáles son los factores fundamentales que permiten lograr un mejor desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa de los gobiernos locales.

El desempeño de los recursos humanos es un proceso muy dinámico, que es susceptible de ser medido y es utilizado para opinar sobre el aporte a la institución por parte del colaborador, centrándose en la forma de realizar el trabajo, en el esfuerzo del empleado para conseguir los objetivos propuestos, en el tiempo invertido para realizar una tarea determinada, en la experiencia, en el conocimiento teórico, en la identificación de los objetivos propuestos por la entidad.

Así mismo, es importante, señalar que las variables identificadas son componentes claves para evaluar el desempeño de los recursos humanos, y se puede observar su relación con la problemática existente en los municipios de Lima.

En el caso de la Comunicación, se observa, partiendo de la estructura de los municipios, por ejemplo, existen diferentes jefaturas dentro de ellas interconectadas hacia la alcaldía; y el problema que hay en los municipios es la falta de comunicación en general, comenzando por la falta de comunicación entre jefaturas y que no facilitan una buena gestión

Los recursos humanos constituyen un factor clave en la gestión municipal, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros.

Esta capacidad de gestión se refleja en un eficiente servicio al ciudadano, así como garantizar el buen desempeño de los recursos con eficacia en la ejecución de las actividades que corresponda, muchas veces con escasos presupuestos en los municipios para su desarrollo económico y social de una localidad.

Para Torres (2005); la estructura orgánica básica municipal comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; su implementación está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para el gasto corriente. Es así que, debe considerarse que los recursos humanos municipales debidamente calificados y capacitados, constituyen un elemento indispensable para una gestión eficiente.

La gestión de los recursos humanos, ha sufrido considerables cambios, caracterizados éstos fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones. González (2005).

1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar

A pesar de las diferentes perspectivas teóricas utilizadas en el campo, existe un elevado consenso en la consideración del papel clave que desempeñan los recursos humanos en las organizaciones, por lo que las investigaciones realizadas son dirigidas a temas generales.

Influencia de la auditoría administrativa para la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital de Cachicadan. Esta investigación tiene como objetivo demostrar que la auditoría administrativa tiene influencia en la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital de Cachicadán, mediante la evaluación objetiva, independiente y sistemática de las funciones, procesos y procedimientos del personal en general, orientada en mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos. Se utiliza el método correlacional, por lo que se limita a establecer relaciones de variables, sin precisar sentido de causalidad. Luego de aplicar encuestas como resultado queda demostrado la influencia de las auditorías en el desempeño de los recursos humanos.

En el contexto mundial se han llevado a cabo en la última década, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico, que han llevado a cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados, obligados a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones. La gestión de recursos humanos ha sufrido también considerables cambios, caracterizados éstos fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones” González (2005).

Esto conduce a se puede plantear que la gestión de recursos humanos ha ido evolucionando, y actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la

gestión por competencias uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa. González (2005).

Sin embargo, existen factores de desempeño; el desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

Como antecedentes teóricos se tienen las siguientes publicaciones realizadas en universidades de Lima y provincias del Perú, relacionadas con la Gestión Municipal y los recursos humanos:

El control interno y su Influencia en la gestión administrativa de los gobiernos locales del Perú: Caso municipalidad provincial de Virú, la finalidad de esta investigación es determinar y describir la influencia del control interno en la organización y en la gestión administrativa municipal. Utilizando el método cuantitativo a través de la técnica de recojo de la información con revisión bibliográfica documental y también encuestas, es que logra demostrar los objetivos de esta investigación.

Influencia de la auditoria administrativa para la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos de la Municipalidad distrital de Cachicadan. Esta investigación tiene como objetivo demostrar que la auditoria administrativa tiene influencia en la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos

En el año 2014 la Universidad ESAN; publica un modelo de gestión de la Innovación para los gobiernos locales del Perú, el objetivo de este estudio es proponer un modelo de gestión de la innovación, utilizando el método de revisión de la literatura, análisis de experiencias internacionales y nacionales, entrevistas a funcionarios de cuatro gobiernos locales de la provincia de Lima, de esta forma se obtienen los elementos necesarios para diseñar y proponer el modelo.

Otro estudio relacionado con la gestión de las municipalidades es el desarrollado por la Universidad de Piura en el año 2013; denominado; Diseño e implantación de un sistema de Indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de provinciales y distritales del Departamento de Piura, Perú. Para la evaluación la evaluación de la gestión de las municipalidades se formularon 15 indicadores adaptados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, finanzas y clientes) y se introdujo 5 clases de valoración de la gestión municipal (mala, limitada, media, aceptable y buena). Los datos socio-económicos, financieros-presupuestales, de procesos internos y recurso humano, se obtuvieron del INEI, MEF y PNUD y de entrevistas, también encuestas a funcionarios municipales. Se encontró que: la perspectiva aprendizaje y crecimiento del capital intelectual es escasamente profesional y con déficit en capacitación y desarrollo de capacidades; en la perspectiva procesos internos las municipalidades presentan una gran deficiencia en planificación y en ejecución del presupuesto de inversiones; la situación de la perspectiva financiera es caótica como efecto de las dos anteriores perspectivas demostrando gran dependencia del gobierno central, nula gestión financiera y déficit en la captación de recursos; en la perspectiva clientes hay un bajo índice de desarrollo humano, deficiencia en los servicios públicos y calidad de vida.

Desarrollo local y gobiernos locales de Ancash 2010 – 2014, una aproximación a su desempeño. El objetivo de esta investigación es, determinar el nivel de participación de los gobiernos municipales provinciales de Ancash, en la generación del desarrollo local, usando para tal fin el indicador de Calidad de

Desempeño Local. El tipo de investigación utilizado es cuantitativa, diseño no experimental, de corte transversal y descriptivo. Una teoría utilizada en esta investigación es la basada en la competitividad de las áreas locales de Porter (2000), que señala que existe una serie de factores que inciden en el desarrollo económico y local de un área geográfica, entre ellos señala a los recursos humanos y naturales, la dotación de infraestructura, los recursos financieros y de capitales, y el medio ambiente, el entorno macroeconómico de las empresas residentes en las áreas locales. Para medir el desempeño local se usa el indicador propuesto por Hunther y Shah (2008), que consta de cuatro índices uno de los cuales es ofrecer servicios públicos eficientes. En base a ello los resultados son medidos con el índice de gobernabilidad, como buena, media y pobre gobernabilidad.

Sin embargo, para el caso internacional se encuentra gran variedad de estudios e investigaciones relacionadas con la Gestión y desempeño de los recursos humanos en países desarrollados y para el sector privado más que en el sector público.

En los Estados Unidos; la administración de personal en el sector público se considera un elemento clave de la sociedad democrática y de una administración pública efectiva. En el caso de España a nivel de empresa privada se ha estudiado ampliamente la inversión en gestión de recursos humanos sin embargo, en el ámbito de la administración pública española la investigación es escasa. AEDEM (2013). La mayoría de los estudios de GRH se han llevado a cabo en los países desarrollados y todavía hay estudios limitados en este campo en el contexto de los países en desarrollo Yeganeh & Su (2008).

1.2.2. Justificación teórica aplicada a las variables

Para este estudio, el Desempeño de los Recursos Humanos constituye la variable dependiente, la cual se medirá a partir del cumplimiento de los planes de gestión existente en la organización, En este contexto, existen variables que

influyen en el fenómeno de Desempeño de los Recursos humanos. Estas variables son de carácter interno y están relacionadas de forma directa con el cumplimiento de las metas y objetivos de la municipalidad.

Los problemas antes mencionados en las organizaciones públicas son aún mayores, complicados y problemáticos en los países en desarrollo. Como señaló Boxall (1994), aunque la naturaleza de la gestión de los recursos humanos (GRH) se ha transmitido del estado reactivo y administrativo a las prácticas proactivas y descriptivas, pero esta transición apenas se observa en las economías en desarrollo. En este sentido, algunos investigadores creen que a pesar de los considerables estudios en el campo de la gestión de recursos humanos en todo el mundo, la mayoría de ellos se centran en las sociedades industrializadas y desarrolladas y los desafíos únicos y especificidades matizadas de la gestión de recursos humanos en los países en desarrollo Debrah (2013), Ghebregiorgis & Karsten (2007).

Budhwar y Debrah (2013) presentan una investigación y revisión especializada sobre HRM en trece países en desarrollo, entre ellos China, Corea del Sur, Taiwán, India, Nepal, Pakistán, Irán, Arabia Saudita, Argelia, Nigeria, Ghana, Kenia y Sudáfrica. Este estudio, sin embargo, hasta ahora ha permanecido entre las pocas exploraciones exhaustivas de la materia y, como se revisó carece de suficiente conocimiento contextual y cultural de los entornos particularmente en el caso de Irán.

El término países en desarrollo se refiere a las sociedades que experimentan el proceso de industrialización y establecen el escenario para el desarrollo económico Budhwar & Debrah, 2013; Napier (1998). Algunos estudiosos creen en similitudes y denominadores comunes en términos de estilos de gestión y características culturales entre los países en desarrollo Azolukwam y Perkins, (2009). Haque (1997), por ejemplo y entre otros, cree que la cultura de los países en desarrollo en general, está asociada con ciertos valores como la etnia, la

interacción informal, el parentesco y la autoridad basada en la antigüedad. En esta línea algunos teóricos de la organización distinguen entre organizaciones particularistas y universalistas.

A pesar de algunos estudios recientes en el campo de la gestión de recursos humanos, el contexto en el que se implementa HRM no se investiga lo suficiente Den Hertog et al., (2010). Además, si bien los temas que incluyen la gestión de recursos humanos estratégica o la gestión de recursos humanos internacionales son difíciles de ignorar, la mayoría de los estudios todavía se dedican a funciones generales mientras que los factores ambientales no se consideran suficientemente Jackson y Schuler (1995).

Estudio sobre el Análisis de la gestión y planificación municipal en el Perú; desarrollado por la Universidad Nacional de Jaén; utiliza la metodología de revisión de la información; en este caso; el análisis e interpretación de los datos de los instrumentos de planificación y gestión municipal y las acciones que se implementa en la gestión por resultados en las 1838 municipalidades del Perú, información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del año 2013; establece el desempeño de las municipalidades en el desarrollo local y el logro de resultados en la calidad de vida de la población.

1.2.3. Brechas teóricas

Es indudable la importancia que adquiere el tratamiento de los recursos humanos en los últimos años en las organizaciones tanto públicas como privadas. Sin embargo; son muy pocos los estudios realizados en el marco del desempeño de los recursos humanos en los municipios del Perú; la mayoría son estudios que se relacionan en la gestión de los municipios en general, tratando el caso específico de un municipio. Muchos de estos estudios presentan deficiencias con respecto a las metodologías utilizadas para el análisis de datos. Algunos de estos estudios corresponden más bien a reportes anuales y estadísticos de gestión municipal.

De esta forma se encuentra una brecha notable con respecto a la falta de información y por otro lado la falta de investigaciones utilizando herramientas y métodos adecuados que despierten el interés de continuar con investigaciones relacionadas.

En este entorno tenemos estudios relacionados con la gestión desarrollada en los municipios basados en innovación aplicados a municipios de Lima ciudad, otros sobre el uso de las tecnologías, uso de herramientas de control en las municipalidades, análisis de desempeño de los recursos, entre otros similares. También se encontró estudios internacionales donde se trata la realidad del Perú como parte de un estudio de realidad global. Por esta razón, la brecha es notable sobre la falta de investigaciones de este tipo; en este sentido; el objetivo de esta investigación es resaltar los factores que impulsan a un mejor desempeño de los recursos humanos en la gestión de gobiernos locales.

1.3. Pregunta central de investigación

Dada la literatura se plantea la siguiente pregunta; ¿Cuáles son los factores que mejoran el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal?

Hi: La capacitación en procesos, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el uso de tecnología adecuada y los sistemas de información son factores que permiten impulsar el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

1.4. Objetivo general de la investigación

Determinar los factores que permiten mejorar el desempeño de los recursos humanos que trabajan en la Gestión administrativa de los gobiernos municipales.

1.4.1. Objetivos específicos metodológicos de la investigación

1. Identificar los elementos que impulsan el desempeño de los recursos humanos en la gestión municipal.
2. Analizar los elementos que impulsan el desempeño de los recursos humanos en la gestión municipal.
3. Revisar el marco teórico que permita proponer -teóricamente las variables que intervienen como elementos de mejora de la eficiencia de los recursos humanos en la gestión municipal distrital.
4. Establecer el marco teórico que permita proponer -teóricamente las variables que intervienen como elementos de mejora de la eficiencia de los recursos humanos en la gestión municipal distrital.
5. Generar un instrumento de medición válido y confiable para evaluar las variables (elementos de mejora de eficiencia) de los recursos humanos.
6. Seleccionar la población de estudio.
7. Aplicar el instrumento para determinar los elementos de mejora de la eficiencia de los Recursos humanos.
8. Validar el instrumento para determinar los elementos de mejora de la eficiencia de los Recursos humanos.

1.5. Hipótesis general de investigación

De la revisión de la literatura que sirvió para la construcción del marco teórico, se puede derivar la siguiente hipótesis general de investigación:

Hi: La capacitación, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el uso de tecnología adecuada y los sistemas de información son factores que permiten impulsar el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

1.6. Modelo de relaciones

Variables Independientes

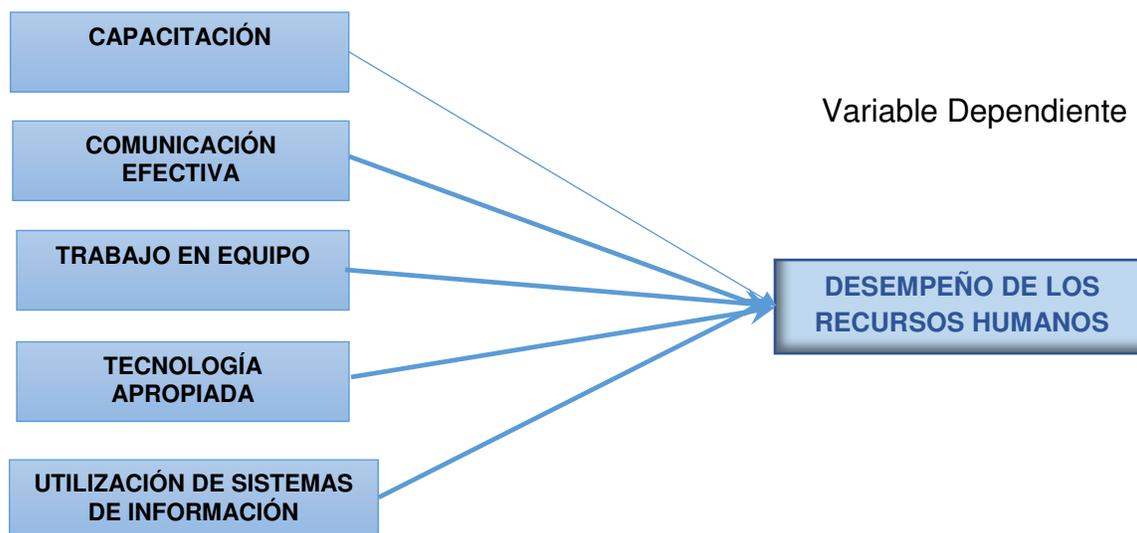


Figura 2: Modelo esquemático de la hipótesis.

Fuente: Elaboración Propia

1.7. Justificación y aportaciones del estudio

Si bien el recurso humano es considerado como un activo estratégico que contribuye a la eficiencia de las organizaciones es poco el avance con respecto a su análisis en las organizaciones públicas; las dificultades de medición y el papel del capital humano en el sector público han recibido poca atención. En este sentido la investigación presta atención a la importancia de los recursos humanos en las organizaciones municipales intentando de esta forma cerrar la brecha al sugerir la determinación de factores relevantes que impulsan el desempeño de los recursos humanos con un enfoque de sus capacidades y recursos así como el impacto que estos factores causan en el desempeño de los recursos humanos dentro de las municipalidades distritales de Lima Metropolitana.

La importancia de esta investigación además de determinar los factores que mejoran el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa de los Gobiernos locales, radica también en la aplicación de métodos adecuados sobre todo cuando se sabe que la participación del recurso humano ejercen un fuerte impacto en el quehacer diario de estas instituciones de tipo público.

Por otro lado el tema a investigar se justifica por relevancia y aplicación en los municipios al establecer la correlación existente entre estos factores y la realidad del entorno peruano. Los resultados obtenidos aportarán información para enriquecer el estado de arte de la gestión realizada en los gobiernos locales; permitirán a su vez ser base para la toma de decisiones a nivel gerenciales y ser parte del mejoramiento global.

Al estudiar la problemática de las municipalidades; con respecto a los factores que impulsan el mejor desempeño de sus recursos humanos; estos resultados servirán como apoyo a los gerentes municipales, a fin de que estos gobiernos locales cumplan de forma eficiente y eficaz su rol de liderazgo en la gestión municipal, promoviendo el desarrollo sostenible.

También el poder determinar la correlación y el orden de importancia de los elementos que mejoran el desempeño de los recursos humanos, es importante conocer por un lado las fortalezas y por otro lado los requerimientos de las municipalidades, con la finalidad de establecer estrategias que permitan lograr un mejor desempeño de los recursos en los municipios que repercuta en la satisfacción de los usuarios internos y externos.

1.8. Delimitaciones y limitaciones del estudio

A continuación se presentan las delimitaciones de la presente investigación, de esta forma queda definido el alcance y el campo de acción. El alcance de esta

investigación así como sus resultados se enfocaran a las municipalidades distritales de Lima Metropolitana pertenecientes al departamento de Lima – Perú.

Esta investigación está limitada al sector público, es decir, determinar elementos que impulsen el mejor desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa en los municipios de Lima metropolitana. Así mismo está dirigida a los gerentes y sub gerentes municipales relacionados con las actividades administrativas de la organización, de tal forma que les permita identificar elementos que impulsan el mejor desempeño de los recursos humanos.

La delimitación temporal estará en función de la aplicación de las encuestas realizadas en los meses de setiembre a noviembre del 2018.

Una evaluación de delimitación adicional en este documento será para dar cuenta del uso efectivo de los recursos en relación con lo que se denomina eficiencia externa, es decir, el denominado costo de beneficio. La razón de esta limitación es que es relativamente fácil medir el efecto interno, es decir, la productividad, pero es más difícil y mucho más importante desde una perspectiva social definir los beneficios sociales y del usuario que son el resultado deseado del uso eficiente de los recursos en los municipios.

En cuanto a los limitantes podría ser la falta de información actualizada de registros y bases de datos de organismos rectores. Otra limitante podría ser la aplicación del instrumento solo a gerentes y subgerentes, que son las personas más cercanas a los alcaldes y resulta difícil reunirse con ellos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Las prácticas de recursos humanos son el principal medio por el que las organizaciones tanto públicas como privadas pueden influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores y a través de ellos en los resultados organizativos, Collins y Clark (2003). Desde la década de los noventa el análisis de cómo estas prácticas influyen en los resultados de la empresa se ha convertido en un importante campo de estudio, Delaney y Huselid (1996), Huselid, Jackson (1997), Ichniowski y Shaw (1999). Un creciente número de trabajos señalan que el uso de una serie de prácticas, entre las que se encuentran la evaluación del rendimiento, puede mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados e incrementar su satisfacción, lo que permitirá optimizar los resultados organizativos. Lee, Lee y Wu (2010); Kim y Lee (2012), Barba y Serrano (2015).

El interés por este tema ha aumentado gracias a los postulados de la teoría basada en los recursos y capacidades. Este enfoque parte de la idea de que la empresa es un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y defiende que la diferencia en la rentabilidad de las empresas se debe a sus factores internos y externos y que estos son por tanto, posibles fuente de ventaja competitiva Barney (1991).

También, la teoría de los recursos y capacidades establece que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida, siempre y cuando se disponga de recursos únicos de acuerdo a los criterios usados para valorarlos a su relación con los factores claves de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector, Cardona (2011).

Después de veinticinco años de la publicación del trabajo seminal de Wernerfelt (1984) y de dos décadas del trabajo de Barney (1991), se reconoce que los desarrollos de la teoría han avanzado y se han complementado con otros

enfoques de la firma, entre ellos: teorías de recursos y competencias, core competences, capacidades dinámicas, teoría organizacional contingente, gestión humana, calidad total, capital intelectual, capacidades de innovación, entre otras; Lockett et al.,(2008); Acedo (2006); a su vez, la gestión del conocimiento, y las condiciones para convertir el conocimiento tácito a explícito, tienen un alto impacto en el desarrollo de capacidades superiores Nonaka y Takeuchi (1999).

El sector público tiene características que hacen que las investigaciones sobre gestión de recursos humanos y el desempeño sea compleja y distintiva de los estudios realizados en contextos del sector privado. Existen características distintivas que se encuentran en el núcleo del debate sobre GRH y desempeño en el sector público Guest (1997): la naturaleza del desempeño organizacional, la naturaleza de la GRH y los vínculos entre los dos, también desarrollado por Knies & Leisink, (2017).

Con el objetivo de alcanzar esta gestión más eficiente en los últimos años, los países desarrollados han seguido procesos de renovación de sus administraciones pública. Sin embargo, aunque todos los cambios se han impulsado bajo la teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP), las características particulares de cada país hacen que la implantación de la NGP se realice de forma y a ritmos distintos Fernández (2008).

2.1. Marco teórico de la variable dependiente. Desempeño de los recursos humanos

2.1.1. Relación teórica de la variable desempeño de los recursos humanos

En el estudio de las organizaciones uno de los temas más recurrentes es el de tratar de explicar las variaciones que se producen en sus resultados. En los últimos años, la literatura ha prestado una gran atención al estudio del efecto que la gestión de los recursos humanos tiene sobre los indicadores organizativos.

Numerosos estudios demuestran que una eficiente gestión de las personas da lugar a mejores resultados, Fablign y Grimes (2010); Cantarello, Filippini y Nosella (2012).

En la actualidad, las organizaciones del sector público operan en un entorno muy dinámico que obliga a las organizaciones a ajustarse a las condiciones ambientales en constante cambio. La medición del desempeño de la organización se ha entendido como una de las funciones de gestión; sin embargo, actualmente se analiza como la rama de la ciencia que se desarrolla independientemente. Para medir el desempeño de las organizaciones del sector público, es muy importante aplicar métodos adecuados de medición del desempeño.

Al hablar de la evaluación de desempeño de los recursos humanos en la gestión municipal, se habla de un proceso que debe ser continuo, sistemático y periódico, mediante el cual se aprecie cuantitativa y cualitativamente el grado en que las autoridades municipales, logra las metas de su gestión en términos de compromisos establecidos en el Plan municipal de desarrollo, atendiendo sus funciones y obligaciones otorgadas por ley bajo un esquema de economía, eficiencia, eficacia y equidad, con el propósito fundamental de servir y responder de sus actos al ciudadano.

En este sentido, esta investigación se presenta basada en una amplia revisión de literatura, las cuales permiten la siguiente relación teórica de la Variable dependiente; Desempeño de los Recursos Humanos.

2.1.2. Teorías y estudios de investigaciones aplicadas del desempeño

Balaboniene (2014), presenta una investigación sobre los aspectos de la medición del desempeño en las organizaciones del sector público; el cual analiza la posibilidad de aplicar la compleja combinación de métodos de medición del rendimiento conocidos en el sector empresarial y aplicarla en el sector público; ya

que esta combinación ayudaría a centrarse en las decisiones centrales de la organización en el sector público, induciría el desarrollo de procesos internos, aumentaría la motivación de los empleados para mejorar y serviría como una herramienta para definir la mejora de la entidad ya que cualquier organización no puede trabajar de manera efectiva y objetiva sin medir su desempeño.

La teoría y la práctica de la medición del desempeño manifiestan que es un proceso complejo y que la aplicación de sistemas de medición del desempeño en el sector público es específica porque todas las funciones de las organizaciones del sector público se centran en la satisfacción de los intereses públicos, es decir, es más difícil aplicar los métodos de medición del desempeño para la medición de las organizaciones del sector público, porque dichas organizaciones son más orientadas a los procesos y no a los resultados. Este estudio analiza los siguientes métodos de medición del rendimiento, presentados en la siguiente Tabla:

Métodos de Medición de Desempeño	Criterios				Adaptabilidad
	Atención	Objetivos	Procesos	Recursos Humanos	
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	Usuarios	Liderazgo	Gestión de Procesos	Administración de Personal	Empresas comerciales, organizaciones del sector público
Model of European Foundation for Quality Management (EFQM)	Resultado, Usuarios	Liderazgo	Gestión de Procesos	Capacitación y Desarrollo de Personal	Empresas comerciales e industriales
Balanced scorecard (BSC)	Estrategias , Usuarios	Estrategia y operaciones	Perspectivas internas y Financieras	Perspectiva de Aprendizaje y Mejora	Empresas comerciales e industriales, organizaciones del sector público.

Figura 3: Comparación de métodos de medición de desempeño

Fuente: Según Kaplan 1996, Osseo, 2002, Lee 2002

El objetivo del sistema de medición del rendimiento es medir y evaluar cuantitativamente el grado de logro de los objetivos y tareas establecidos. Es posible afirmar que el sistema de medición del desempeño tiene dos funciones

principales: proporcionar información que permita mejorar el desempeño de la organización en el sector público y dar cuenta de los fondos utilizados. El sistema de medición del desempeño en las organizaciones del sector público debe basarse en los objetivos establecidos por los planes estratégicos y debe medir su logro. De esta manera, se crean las condiciones previas para la observación sistémica de los procesos de desempeño de las organizaciones en el sector público mediante la recopilación de la información necesaria para describir la situación actual y prever los cambios en caso de que algunas tareas no se hayan implementado.

El análisis de los métodos de medición del rendimiento muestra que EFQM y MBNQA se centran en la efectividad y los resultados de la gestión empresarial y no en la calidad de los bienes y servicios. Ambos métodos se utilizan principalmente para medir la satisfacción de los clientes. Sirven como herramientas para mejorar el rendimiento de la organización, pero no pueden ayudar a eliminar los problemas diarios ya que el éxito de la organización depende de los resultados de rendimiento, la estructura organizativa y no de los métodos de medición de rendimiento aplicados. El cuadro de mando integral (BSC) está destinado a implantar y controlar la estrategia en todos los niveles de la organización. La medición del desempeño en el sector público debe coordinarse ya que tendrá sentido solo cuando cumpla con la estrategia y las respuestas a todas las áreas de medición. Por lo tanto, para lograr versatilidad en las organizaciones, se podría aplicar el cuadro de mando integral (BSC) teniendo en cuenta los criterios de MBNQA. El sistema de medición del desempeño en el sector público debe coincidir con la estrategia seleccionada, mientras que los criterios de medición deben seleccionarse de acuerdo con las perspectivas de medición con respecto a las actividades de las organizaciones del sector público.

La evaluación de desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local.

Otra investigación referida sobre los recursos humanos y el desempeño de las organizaciones públicas, es la desarrollada por Carmeli (2004), publicada por *Scandinavian Journal management*, titulada “Capital humano estratégico y el desempeño de las organizaciones del sector público”. En este estudio, los investigadores intentan cerrar la brecha existente sobre las dificultades de medición y el papel del capital humano en este sector, sugiriendo un enfoque conductual para medir el capital humano específico de la organización y examinar su impacto en el desempeño financiero de las autoridades del gobierno local. Los resultados confirman la importancia estratégica del capital humano. Es decir los gobiernos locales que poseen capital humano estratégico, es decir, una fuerza de trabajo altamente capacitada, que exhibe competencias y experiencia específica de la organización y que es valioso e imperfectamente imitable presentaron un mejor desempeño financiero medido por un ratio financiero (rango de 3) en dos años fiscales.

Esta investigación se basa en la literatura de dos teorías complementarias: una visión de la empresa basada en los recursos Barney, (1991); Wernerfelt, (1994) y la gestión estratégica de los recursos humanos SHRM Becker & Gerhart, (1996); Becker, Huselid, Pickus & Spratt, (1997), sugiere que el capital humano específico de una organización tiene una importancia estratégica ya que tiene un efecto positivo en el desempeño de la organización pública.

Los científicos de la organización han reconocido el papel crítico del capital humano en la creación de valor, por lo que proponen (1) la medición del capital humano específico de la organización y (2) la aplicabilidad de los argumentos centrales de ambas teorías a las organizaciones fuera del sector lucrativo.

Este estudio argumenta que la heterogeneidad en el capital humano es responsable de gran parte de la variación en el desempeño de las autoridades de los gobiernos locales, especialmente en lo que respecta a su desempeño fiscal y financiero. En esta se centró en examinar esta conexión a nivel organizacional. La

muestra que se utilizó en esta investigación fue grande. 263 participantes provenientes de municipalidades, consejos locales y consejos regionales. Se usaron fuentes primarias y secundarias para recopilar los datos. Informes del Ministerio del Interior sobre los estados financieros anuales.

Según Pedraza, Amaya, Glenys, Conde & Mayrene, (2010) el desempeño laboral, es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. En la conversación establecida con el coordinador de agencia, se pudo identificar que se da un valor muy importante al cumplimiento de objetivos, para lo cual ellos implementan estrategias individuales y luego esos logros se juntan y se transforman en los objetivos generales de la agencia.

Sin embargo, María Delgado & Ana Di Antonio, (2010) mencionan que “Bittel, (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía, a la vez medita por lo tanto que; el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Como resultado se tiene que son eficientes un 95 % en actitud y responsabilidad, se les ha inculcado esa filosofía de la empresa y lo han logrado absorber, por lo tanto, el nivel de eficiencia influye en el cumplimiento de los objetivos.

Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera. (Pérez, 2009). Esta investigación hace referencia a la evaluación del desempeño laboral, tomando esto como un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador con la finalidad de identificar en qué medida es productivo y proponer como mejorar su

rendimiento. Presenta diferentes métodos de evaluación en base a la estructura de la empresa. Método de evaluación adecuado a normas y procedimientos.

Técnicas y herramientas para la gestión del abastecimiento, (Ulloa, 2009). Esta investigación reconoce la importancia de realizar un monitoreo del desempeño de los proveedores como medio para asegurar el cumplimiento de la calidad, costo, tiempo y alcance. Al igual que en la toma de decisiones, se ha propuesto una serie de criterios que ayudarán en la evaluación del desempeño. Asimismo, estos criterios no son limitantes sino que pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de la empresa” (Ulloa, 2009).

Propuesta de un Plan de evaluación de desempeño basado en la Teoría de las competencias, para incrementar la efectividad del servicio de caja de la Municipalidad provincial de Ferreñafe, Reyes, Racchurí, (2016). Esta investigación tiene como objetivo la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del servicio de caja de la municipalidad provincial de Ferreñafe, para establecer un diagnóstico en la efectividad del servicio y elaborar una propuesta de mejora a implementar en el futuro. Determinándose los niveles de los parámetros de calidad se puede establecer estrategias de reajuste para la mejora del servicio de un trabajador.

Luego de revisar la literatura correspondiente se observa que son muy pocos los estudios e investigaciones relacionadas con el tema identificar factores que permitan lograr un mejor desempeño de los recursos humanos. La mayoría de estudios relacionados con el desempeño de los RRHH inciden en evaluar el desempeño y miden esta variable a través de la medición de competencias, para esta investigación, los modelos de estudios empíricos no reflejan la realidad, por lo que el enfoque en esta investigación tiene una justificación directa, práctica y real.

En este sentido, los estudios e investigaciones revisados serán una base para determinar en qué medida los factores identificados permiten mejorar el desempeño de los recursos humanos en esta época del boom tecnológico.

Con respecto a las investigaciones aplicadas sobre las variables independientes se toma en cuenta, la información presentada, en el Seminario dedicado al Manejo de recursos humanos estratégico y el desempeño en el Sector público organizado por la Universidad de Utrecht (Países Bajos), en mayo de 2015. Este seminario reúne investigaciones de todo el mundo, mostrando el interés amplio y global por la investigación de SHRM en el sector público, entre los temas reconocidos se encuentran los relacionados con Gestión del rendimiento, liderazgo, aprendizaje en equipo, recursos de demanda de trabajo y ajuste de persona a organización; de diferentes países (Bélgica, China, Alemania y países bajos). La amplia gama de los servicios ofrecidos por las organizaciones del sector público ofrece oportunidades para evaluar los efectos de las características específicas del contexto en la gestión de recursos humanos, el rendimiento y el vínculo entre los dos.

Oppel (2016), estudia la gestión de los recursos humanos y los resultados de los empleados en hospitales públicos y privados alemanes. Los autores analizan el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento y los incentivos, en relación con las actitudes de los empleados tanto de los médicos como de las enfermeras. La inclusión de datos de médicos es interesante y relevante dado el predominio de la investigación HRM en enfermeras. Los médicos son profesionales clásicos con fuertes normas profesionales, valores y regulaciones que afectan las relaciones laborales dentro de los hospitales. Las actitudes de los empleados se miden por la satisfacción laboral, la motivación laboral y el compromiso organizacional.

2.2. Teorías e Investigaciones aplicadas de las variables independientes

El interés por el tema del desempeño de los recursos humanos y la gestión pública ha incrementado gracias a los postulados de la Teoría basada en los recursos. Este enfoque parte de la idea de que la empresa es un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y defiende que la diferencia en la rentabilidad de las empresas se debe a sus factores internos y que son estos, por tanto, las posibles fuentes de ventaja competitiva Barney (1991). Numerosos estudios como los de Chen y Huang (2009) o Si y Li (2012), han analizado esta cuestión y han demostrado la importancia de los recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva sostenible para las empresas.

Sin embargo, aunque la investigación del efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados organizativos es cada vez más amplia, la mayoría de los estudios que se han desarrollado se han centrado en el ámbito privado Aragón, Barba y Sanz (2003); López – Cabrales, Pérez-Luño y Valle – Cabrera (2009); Camps y Luna - Arocas (2013). Muy pocos trabajos han analizado el impacto de la gestión de los recursos humanos en el campo de la administración pública. Paralelamente mientras que las empresas privadas, desde hace ya bastante tiempo, están realizando un importante esfuerzo por poner en marcha prácticas de recursos humanos que sirvan para optimizar el rendimiento global, en la administración pública solo a partir de fechas recientes se empieza a hablar de la nueva gestión pública (NGP), que persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, reformando sus niveles organizativos y formas de actuación, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia, García (2007), Fernández y Rodríguez (2008).

La relación entre recursos y capacidades. Existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de la empresa y sus capacidades, pero los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos pueden colocar limitaciones sobre las rutinas organizativas y las normas por las cuales son efectuadas. Sin embargo, una

clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas. Esto requiere que se motiven y socialicen a sus miembros de una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros. Ibarra y Suárez (1999).

Estrategia basada en los recursos y capacidades, Criterios de evaluación y el Proceso de Desarrollo. Cardona (2011), Es un trabajo de corte teórico y realizado en el marco de la investigación, analiza la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa para buscar fuentes de beneficios potenciales, ventajas competitivas e impactar positivamente en los resultados empresariales, se concentra en el análisis del proceso de identificación y valoración de los recursos y mantener capacidades para establecer y mantener ventajas competitivas, los criterios usados para evaluarlos, Barney (1991).

La estructura del trabajo está compuesta de la siguiente manera: Inicia con la revisión de constructos de la estrategia, continua con la teoría de la visión de la empresa basada en recursos, posteriormente se analizan las características de los recursos estratégicos y el proceso para identificar y valorar su potencial de generación de beneficios y de lograr ventajas competitivas sostenibles. Se concluye que los conceptos desarrollados por la teoría estratégica, así como los provenientes de otras disciplinas, se complementan para la búsqueda de las fuentes de rentabilidad empresarial.

Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros: su grado de capacitación, experiencia, forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo y otros aspectos psicológicos y sociológicos. Barney (1991), Grant (2006), Cardona (2011).

2.2.1. Variable independiente (X1): Capacitación

En el sector público, el hecho de que los trabajadores constituyan el principal input en la prestación de servicios concede una gran importancia a la gestión de los recursos humanos, ya que estos son el factor de mayor valor estratégico con que cuenta la administración para operar y adaptarse al cambio. García (2007). Según Pina et al. (2011), el papel del personal es esencial en el éxito de la estrategia del ayuntamiento. Su formación, su implicación, su visión y su nivel de participación determinan el grado de cumplimiento de las metas propuestas.

Esto hace necesario que se preste una gran atención a las prácticas de recursos humanos, de forma que contribuyan a potenciar las capacidades de los empleados públicos y favorezcan una gestión eficiente de los servicios Longo (1995). Por ello, los gestores públicos deben asegurarse de que estas prácticas se complementan con la estrategia y las necesidades de la organización, de forma que se alcancen los objetivos exigidos en cada ejercicio Sharabi (2012); Coccia y Rolfo, (2013). La gestión de recursos humanos debe ser coherente con la política general del organismo público, de forma que se mantenga un cierto nivel de satisfacción entre los trabajadores y se eviten absentismos voluntarios Hur (2013).

Importancia de una capacitación de calidad en el marco de la Nueva Gestión Pública y su Incidencia en la municipalización de la educación Peruana. Este aporte representa un estudio de la importancia de la capacitación en la gestión pública y a través de los resultados muestra una propuesta de capacitación de calidad enmarcada en los lineamientos de la Nueva Gestión Pública y sus principios orientados a los procesos. Este estudio se realiza en base a la revisión teórica de lineamientos y normativa, aplica entrevistas y encuestas. La capacitación de calidad permitirá mejorar los productos y

servicios proporcionados por los municipios, de esta forma mejorar la gestión que realizan los gobiernos locales en el Perú. Bustamante, (2008)

Como ha señalado Guy Peters (2001), la teoría de la NGP vino acompañada de muchas polémicas: el desempeño mejora cuando el ciudadano-cliente tiene la posibilidad de elegir, cuando los servicios de gobierno son tercerizados, cuando las organizaciones públicas se gestionan por la gestión privada, cuando la provisión de servicios se separa de la formulación de Políticas. El nuevo paradigma de la gestión pública se inserta en un proceso global de transformación del estado que tiende a minimizar el rol de éste en las diferentes esferas de la actividad económica y social, haciendo énfasis en la ampliación de la capacidad institucional y en la eficacia de la acción estatal para el buen funcionamiento de los mercados.

La cooperación entre municipios para el desarrollo de Planes de Capacitación destinados a agentes y funcionarios municipales. Este trabajo es una propuesta de un modelo de capacitación que facilite y viabilice la transición debe atender requisitos básicos, que se transformarán en ideas de fuerza de la capacitación. Estos procesos en ambientes caracterizados por la inestabilidad, la incertidumbre y la competencia. Es por ello que ante las nuevas y complejas realidades los gobiernos locales encuentran una posibilidad en el desarrollo de relaciones, tanto a nivel local como extra local. Los consorcios entre ciudades, las articulaciones entre municipios y regiones empiezan a aparecer como alternativas promisorias, generalizándose la tendencia hacia la horizontalidad de las relaciones estatales. Muestra municipios de la provincia Bonaerense, Argentina. Batista, (2001).

Evidencia del impacto de los programas de capacitación en el Desempeño en mercado Laboral. Esta investigación se basa en la revisión de los estudios empíricos, en los que se examina el efecto de la participación en programas de capacitación en el desempeño de los trabajadores en el mercado laboral. Asimismo los efectos estimados para distintos grupos socioeconómicos

y demográficos (por edad, género, raza, nivel educacional), señalando además la estrategia de identificación utilizada en cada caso. En concreto, en el estudio se distingue la evidencia proveniente de estudios no experimentales (observacionales), cuasi experimentales y experimentales. En el caso de los estudios no experimentales se incluye una breve discusión sobre el método empírico utilizado. También distingue si la evidencia proviene de países desarrollados, economías en transición o países en vías de desarrollo.

Adicionalmente, los resultados se presentan para una amplia gama de variables de desempeño laboral (empleo, desempleo, participación laboral, afiliación a la seguridad social, salarios, horas de trabajo), según la condición laboral de los participantes del programa (empleados o desempleados) y según la duración del efecto del tratamiento (corto, mediano o largo plazo). Finalmente se describe la evidencia – cuando está disponible - asociada a análisis de costo-beneficio de los distintos programas. Las conclusiones de este estudio, se pueden utilizar en el diseño de políticas públicas destinadas a mejorar las condiciones de empleo en los países en vías de desarrollo, particularmente para aquellos individuos económicamente desaventajados.

Capacitación por competencia. Martínez E. y Martínez F. (2009). Con un enfoque global y visión sistémica, guía el análisis de múltiples problemas que enfrenta una empresa moderna en materia de desarrollo de los RRHH; así mismo, presenta ejemplos e ilustraciones de los métodos e instrumentos de uso más común en la gestión de la capacitación. La gestión de la capacitación en las organizaciones abarca un conjunto de temas de extensos relacionados con la economía, la administración y otros; así como diferentes disciplinas involucradas y sus interrelaciones. Utiliza técnicas estadísticas para evaluar el impacto de los programas de capacitación; utilizando el análisis estadístico del impacto de la capacitación usando métodos paramétricos y no paramétricos. Los métodos paramétricos implican especificar y analizar una supuesta relación funcional o modelo de regresión, entre variables. Por ejemplo, si el puntaje es

la variable dependiente, la capacitación es una variable independiente que explica el desempeño del trabajador.

El desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El desarrollo del trabajador se relaciona tanto con la formación como con su carrera profesional. Dolan, Valle, Jackson y Shuler, (2007).

En el caso de la administración pública, la formación debe tener como objetivo adaptarse a las necesidades cambiantes de los ciudadanos, Gonzalo y Cortés (2004). Así mismo, representa un importante elemento para el desarrollo profesional de los empleados públicos, Androniceanu, (2012). De acuerdo con Cogburn y Hays (2003), aquellos ayuntamientos que muestran un fuerte compromiso con la formación consiguen mejorar la satisfacción en el trabajo y aumentar la calidad de vida de sus empleados.

Capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública. Bobadilla (2018). Esta Investigación que tiene como objetivo principal demostrar que la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de Lima. Es un estudio básico cuantitativo, no experimental. Con una muestra de 60 trabajadores administrativos. Se realiza la Validez y confiabilidad del instrumento; a través de Juicio de expertos y prueba del alfa de Cronbach. Se comprueba la relación de la variable capacitación con la variable dependiente, Desempeño laboral.

Definición: Elemento que permite al personal tener el conocimiento adecuado y preciso para el desarrollo de sus actividades mejorando la eficiencia

las cuales influyen de manera directa en el desempeño de los recursos humanos.

2.2.2. Variable independiente. (X2) Comunicación Efectiva.

La teoría de la Información, también conocida como teoría matemática de la comunicación, o Teoría matemática de la Información, es una propuesta teórica presentada por E. Shannon y Warren Weaver a finales de la década de los años 1940. Esta teoría está relacionada con las leyes matemáticas que rigen la transmisión y el procesamiento de la información y se ocupa de la medición de la información y de la representación de la misma, así como también de la capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir y procesar información.

La comunicación en general puede definirse como el proceso de transmisión de información entre el emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. Es importante porque a través de ella los seres humanos comparten información diferente entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad.

La comunicación es fundamental para el desenvolvimiento de toda organización, para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas, es imposible realizar una eficiente gestión con una mala comunicación. No se puede implementar ni lograr realizar un plan de acción, sin una comunicación clara y precisa de lo que le corresponde hacer a cada empleado y cómo contribuye con su trabajo al logro de los objetivos. Van y Hernando (2007).

Una comunicación eficiente es aquella que logra una acción por parte del receptor que coincide con las expectativas del emisor. Es responsabilidad de la organización municipal lograr una buena comunicación y para ello es fundamental determinar: quien debe emitir el mensaje, cual es la mejor manera de expresar un mensaje según a quien va dirigido, cuál es el canal más eficiente para que ese

mensaje llegue tal cual fue emitido, evitando todo tipo de malos entendidos o percepciones diferentes. Van y Hernando (2007).

Macías y Cruz (2010); Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características tales como:

- El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y corporal.
- Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

Según este mismo documento existen tres tipos de comunicación; esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

Comunicación interpersonal, Comunicación masiva y Comunicación organizacional. Este último establecido por la propia empresa, estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Controlada y sujeta a reglas. Macías y Cruz (2010). A través de diversos procesos comunicativos y relacionales, las administraciones municipales se dirigen a la ciudadanía para transmitir todo tipo de mensajes relacionados con su gestión, son procesos que justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativa que pueden incidir en su condición de Ciudadano – administrado.

Al respecto, Nidia Quintero, Nelly Africano & Elsis Faría, (2008) hacen referencia que otros autores como; Milkovich y Boudrem (1994) consideran una serie de características individuales, entre ellas; las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la

organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones, a la vez, García, (2008) expresa esta misma perspectiva ampliando más sobre características del desempeño laboral ya que medita que corresponden a; los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo como ser: la adaptabilidad se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas; comunicación es “la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor”; la iniciativa, es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.

Una comunicación efectiva, contribuye entonces, en el desarrollo exitoso de las actividades de gestión y administrativas emprendidas en beneficio de los empleados (recursos humanos existentes en el municipio).

El Comportamiento Administrativo y Teoría de la Organización, Simon (1947) y J. March (1958), respectivamente. Parten del ser humano como poseedor de una racionalidad instrumental debido al carácter limitado de su capacidad de conocimiento, de cálculo y de anticipación a la hora de analizar las alternativas que se le ofrecen. A partir de esta constatación, March y Simón pasan a estudiar los procesos decisionales conceptualizándolos como intraindividuales, interindividuales y organizativos. Para Simón se trata de analizar las organizaciones y sus problemas de forma global y tener en cuenta todas las características del sistema organizativo para lograr una solución a los problemas de la organización. Simón considera que la comunicación y la información son los elementos clave para la toma de decisiones. De ahí la necesidad de ubicar estratégicamente los canales de información en toda la organización

Según Ibáñez, podemos considerar la representación de la identidad de una comunidad local y la satisfacción de las necesidades colectivas como dos objetivos esenciales: estos objetivos presentan una gran variabilidad debido, fundamentalmente, al carácter de los elementos naturales del municipio -territorio y comunidad local, así como al color político de los responsables municipales. En consecuencia, el desarrollo de tales actividades y proyectos estarán condicionados a los objetivos específicos que establezca cada equipo de gobierno.

El contexto es estudiado teniendo en cuenta que estas organizaciones, al ser instituciones públicas, se encuentran sujetas a condiciones específicas, por lo cual definen la dimensión comunicativa apoyándose en el trazado de metas y objetivos orientados a fomentar las buenas relaciones con los diversos públicos, con la visión de garantizar la transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos. La gestión de la comunicación desde la estrategia requiere un planteamiento diferencial que finalmente determine que el proceso se desarrolle eficazmente. Como conclusiones en este estudio; ayudan a comprender la situación actual y también a reconocer oportunidades de mejora en este escenario específico, Strauck (2014).

Considerando la orientación al servicio público como característica particular de los gobiernos locales como instituciones públicas, desde la comunicación se entiende a este servicio como un activo que genera valor y que acerca a los ciudadanos a sus propias administraciones, estableciendo una conexión que genera confianza y produciéndose una retroalimentación ya que se conocen las necesidades de los públicos, lo cual permite tomar mejores decisiones. Precisamente sobre este punto, John Brown, Pat Gaudin y Wendy Moran, en su análisis sobre la comunicación de los gobiernos locales en el Reino Unido (2013), explican que gestionar la comunicación de este tipo de instituciones, a través de las relaciones con los públicos, se basa en la búsqueda del bienestar de los ciudadanos y en la generación de confianza hacia las instituciones, entendiéndose que el compromiso por parte del área de comunicaciones es muy importante en este

contexto, ya que la gestión implica la realización de diversas actividades ante audiencias muy diferentes, siendo por tanto un reto.

En este sentido, la comunicación pública en el contexto municipal se erige como una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo.

Tomando como referencia los diferentes modelos de comunicación municipal, anteriormente apuntados, y tras realizar una aproximación al fenómeno de la comunicación pública, se propone en este artículo un modelo estructural de gestión comunicativa-relacional para el ámbito de los Ayuntamientos. Mediante la adaptación de su formulación se pueden establecer sistemas de gestión pertinentes a partir de los objetivos y estrategias organizacionales, las variables que identifican a cada ente territorial local, y la interacción que se manifiesta (o que se quiere propiciar) con su entorno inmediato. Para ello se identifican los procesos especializados de las diversas unidades administrativas que integran tales estructuras y que, a su vez, presentan profundas interrelaciones y sinergias.

La Gestión de la Comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: Análisis del Caso Peruano. Esta investigación describe la gestión de la comunicación de 49 gobiernos locales de la Provincia de Lima y de la provincia constitucional del Callao en Perú, analizada desde la perspectiva estratégica, utiliza para ello la revisión de documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas. A partir de la información examinada se reconocen diversos aspectos y particularidades enmarcadas en el tipo de organización donde se desarrolla el proceso comunicativo, es decir, evidentemente, estos gobiernos locales además de ajustarse a los preceptos entendidos como vitales desde la gestión de la comunicación, se deben a su vez a las leyes y reglamentos que definen a este tipo de instituciones, y por otro lado al servicio que estas prestan a los ciudadanos.

Es importante destacar en este punto la ley que regula la gestión y organización municipal en el Perú, que en el artículo IV del título preliminar, determina que los gobiernos locales representan al vecindario, promueven adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Ley No 27972 Orgánica de municipalidades (2003). Como conclusiones en este estudio; ayudan a comprender la situación actual y también a reconocer oportunidades de mejora en este escenario específico.

Pardo Claudia y Díaz Olga (2014), a través de su estudio titulado Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional; tiene como propósito principal comprender cómo los proceso de capacitación y desarrollo de competencias (comunicación: una de las competencias señaladas), se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de gestión humana. La metodología de este estudio se basa en un estudio de tipo exploratorio – descriptivo, con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno de estudio. Para este fin, realiza el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá, que han implementado modelos de desarrollo de personal.

La Comunicación corporativa y gestión por resultados en la jefatura de administración y finanzas de la municipalidad del Rímac, Lima. Teruya y Guizado (2018). Esta investigación de tipo descriptivo – correlacional; establece la correlación entre dos variables; Comunicación corporativa y gestión por resultados. La población es de 50 trabajadores, a quienes se aplicó una encuesta estructurada y utilizando el software SPSS, se realiza el análisis descriptivo. Este estudio

concluye que entre la Comunicación corporativa y la gestión por resultados existe una relación directamente proporcional fuerte.

Definición: La comunicación efectiva se define como una comunicación precisa y permanente con los integrantes de la organización y la escucha con atención sus sugerencias, problemas preocupaciones y sus actividades, permitiría mejorar el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

2.2.3. Variable independiente (X3) Trabajo en equipo.

Teoría de la organización y la administración pública: Las administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionadas por los criterios de instancias superiores. Por ejemplo, un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización. Ramió (2005).

Analizar las diversas instancias o unidades administrativas, que configuran las administraciones públicas, como organizaciones, son fenómenos poliédricos que poseen varias dimensiones y en consecuencia, deben ser analizadas desde distintos enfoques y con diferentes niveles de tratamiento. Una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos pero sin perder

de vista una comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones.

En los lejanos años 60 la Teoría de la Organización dio un salto cualitativo importante de la mano de la Teoría General de Sistemas al comprender que las organizaciones debían analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones fundamentales. En este sentido, una organización (en nuestro caso una organización pública) agrupa las siguientes dimensiones fundamentales entorno, - objetivos, - estructura administrativa, - recursos humanos, - recursos tecnológicos, financieros y materiales, - procesos administrativos.

Los progresos y las aportaciones de la Teoría de la Organización durante las dos últimas décadas permiten apreciar que las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter "sociotécnico". Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito "político-cultural" de las organizaciones públicas.

Enfoque de la Teoría de la Organización; se destaca que la Teoría de la organización ha experimentado una fuerte evolución. Unas corrientes suceden a otras de dos formas: mediante su mejora o modernización o, mediante su crítica u oposición. Las líneas más importantes de esta evolución, a nivel de mejora, son:

La teoría de las contingencias; tiene como fuentes de conocimiento a elementos de todas las corrientes científicas que le preceden y de forma especial a la escuela de relaciones humanas.

El trabajo en equipo supone la creación de grupos de personas que se reúnen, colaboran e interactúan de forma específica para un fin determinado (trabajo o proyecto), dentro de una organización. Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos complementarios comprometidos con una responsabilidad común. En consecuencia en un equipo de trabajo existe una interdependencia de las partes, con objetivos individuales y grupales que son el fin último del desarrollo de trabajo en equipo. Esta variable tiene relación con habilidades de comunicación, compromiso, motivación, negociación y gestión de conflictos.

La mayor o menor calidad de los recursos humanos condiciona el resultado final de cualquier proyecto y en último término, la supervivencia de la organización. Esta afirmación se puede extrapolar al tejido empresarial, en el que la disponibilidad o no de personal con una cualificación adecuada constituye el factor clave para conseguir el objetivo de una mayor competitividad.

En la actualidad está reconocido que el conjunto de personas que desarrollan sus actividades profesionales en la empresa constituyen su activo tangible más valioso y la base de su creatividad. Pero especialmente valiosos son los equipos o grupos de trabajo, ya que son capaces de tomar decisiones y de emprender acciones de una manera más eficiente que a nivel individual y consiguen también que sus integrantes se sientan comprometidos a ejecutar las acciones acordadas. En la base de esta afirmación se encuentra el hecho de que constituyen excelentes mecanismos para que los recursos humanos aprendan conocimientos y habilidades de gran relevancia para el desempeño de su trabajo. Nuchera, (2008)

La labor de un equipo de trabajo es de especial relevancia para una empresa innovadora y el funcionamiento del mismo es muy relevante para la gestión de la tecnología ya que el diseño de los sistemas tecnológicos resulta crucial porque se relaciona con la manera de explotar la base de conocimientos de la empresa y su aprendizaje. El objetivo, por tanto, es configurar equipos formados por

profesionales con capacidades complementarias (habilidades, conocimientos, experiencia y cualificaciones) y en mutua interdependencia durante el tiempo de desarrollo de un proyecto o tarea concreta con la finalidad de alcanzar las metas comprometidas. Vizán (2009)

Numerosos directivos piensan que es posible organizar equipos de trabajo cualificando simplemente a los individuos, lo que al igual que utilizar profesionales con talento y capacidades necesarias para llevar a cabo un proyecto de I+D, no constituyen garantías suficientes para el éxito del proceso. En este sentido, se puede afirmar que ningún método de funcionamiento puede asegurarlo y que éste viene determinado, en buena medida, por los procedimientos de gestión, políticas y cultura dominante en la empresa. Sin embargo, existen un conjunto de factores que tienen una influencia determinante en el sentido de aportar mayores garantías a la consecución del éxito buscado y que se basan en alcanzar un elevado nivel de motivación en todos los integrantes del equipo. Estos factores son la autonomía, la formación, la comunicación y la retribución. Torres (2008).

A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido”; conocimientos, se define como “el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia”; trabajo en equipo constituye “la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos, grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso; y el desarrollo de talentos se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Aumentar la eficiencia es un aspecto crucial en un escenario de restricciones presupuestarias. En este sentido maximizar la participación de las personas en los

equipos de trabajo, tanto en la fase de planeación como en la de ejecución brindaría resultados óptimos de eficiencia.

La característica distintiva de estos grupos son un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo. Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte.

El artículo The Bouwmans et al. (2017) busca determinar si las prácticas de recursos humanos, diseñadas para promover el trabajo en equipo entre los docentes de instituciones de formación profesional y formación en los Países Bajos, producen los efectos deseados. Este es un contexto importante para evaluar los efectos de las prácticas de recursos humanos, ya que históricamente los profesores responsables de la educación vocacional en los Países bajos no participaron ni desearon participar en actividades de trabajo en equipo. Bouwmans confía en una teoría de HRM bien establecida para probar sus hipótesis, llamada Teoría de AMO, Appelbaum, (2001). Adecúan lo habitual de las habilidades, motivaciones y oportunidades para promover las prácticas de recursos humanos para reflejar la orientación del equipo.

De particular interés son sus esfuerzos para identificar los mecanismos (compromiso del equipo y voluntad de involucrarse en procesos de información) mediante los cuales las prácticas de RR.HH. orientadas al equipo afectan el rendimiento del equipo (innovación y eficiencia: resultados clave para las organizaciones contemporáneas del sector público). Su investigación utiliza respuestas de 704 maestros que trabajan en 70 equipos en 19 instituciones holandesas de enseñanza vocacional. Con base en el modelo de ecuaciones estructurales multinivel, sus hallazgos confirman sus hipótesis de que las prácticas de RRHH orientadas al trabajo en equipo están vinculadas a resultados deseables

orientados al equipo, como la innovación y la eficiencia, con el compromiso del equipo y la voluntad de participar en el procesamiento de información.

Definición: El trabajo en equipo, se puede definir como un pequeño grupo de personas con habilidades y conocimientos complementarios que están comprometidos con una misión, un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque común para los cuales son mutuamente responsables Katzenbach y Smith (1993), Levi y Slem (1995). La participación de las personas en equipos de trabajo es fundamental para mejorar el desempeño de los recursos humanos.

2.2.4. Variable independiente (X4) Tecnología adecuada.

El desarrollo tecnológico ha transformado las organizaciones de diversas formas y prácticamente en todos los sectores. En el caso de las áreas de recursos humanos el uso de tecnología colabora a la alineación de la gestión del Capital Humano con los objetivos del negocio. Equipo LATAM (2017). Para nadie es un secreto el enorme crecimiento de la tecnología, especialmente la de Internet en todos los ámbitos y actividades empresariales en nuestros días así como la masificación de las TIC. Este tipo de instrumentos ayudan a los departamentos a abaratar costos, tiempo y esfuerzo y, logran que sus tareas básicas sean más eficientes y rápidas.

La Infraestructura tecnológica adecuada; se puede definir como un conjunto de elementos para el almacenamiento de los datos de una empresa. En ella se incluye el hardware, el software y los diferentes servicios necesarios para optimizar la gestión interna y seguridad de información. Puede definirse también como los distintos elementos de hardware y software empleados para optimizar la productividad y el funcionamiento de una empresa o entidad y que les facilita la gestión interna y seguridad de los mismos. Blog Vega (2018).

La adopción de tecnología y la capacidad tecnológica de las organizaciones se encuentran estrechamente relacionadas con el mejoramiento de los procesos de negocio M. Zhang, Brodke y McCullough, (2010), la ventaja competitiva de las empresas y apoyo en la innovación Gago y Rubalcaba (2007). Aunque los recursos tecnológicos pueden conseguirse con relativa facilidad, deben estar acompañados de unas habilidades y capacidades en la organización que conlleven a su aprovechamiento Peppard y Ward (2004).

Diversos autores han identificado varias dimensiones cuya interrelación define la capacidad en tecnologías de información de una organización. La capacidad en TI reúne elementos de hardware, software, servicios, prácticas de gestión, tecnologías y habilidades gerenciales Kettinger y Lee (2005). Enfocándose en la infraestructura como un elemento de la capacidad en TI, se resalta la importancia de su flexibilidad y se examina en sus dos componentes: recursos físicos y capacidades específicas de la organización Jie et al. (2009). Adicional a la infraestructura se tienen en cuenta los recursos humanos y la relación de activos de TI Jiao et al., (2008).

Recientemente el constructo de capacidad en TI se examina de manera agrupada conformado por objetos de TI como el hardware, software y personal de soporte; conocimiento en TI como la comprensión de la organización sobre los objetos de TI y las operaciones de TI como la medida en la cual la organización utiliza la tecnología de información para la gestión del mercado y de la información de sus clientes Young (2011).

Uno de los objetivos más formulados para realizar la medición de esta variable; Infraestructura Tecnológica adecuada es la evaluación de la influencia de esta sobre aspectos como el desempeño de los recursos humanos en la organización. Una adecuada gestión de los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de las máquinas, procesos productivos, sistemas e incluso el rendimiento de los recursos humanos. Además, aumenta la capacidad de

producción, disminuye los costos, facilita la adaptación a las necesidades de los clientes mejorando, con ello, el desempeño de la empresa Waterhouse (1995); Donovan, (1996).

Sólo tendrán una posición tecnológica que promueva el éxito aquellas organizaciones que incorporen o desarrollen activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Por el contrario, estarán avocadas al fracaso las empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados, o bien, no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales.

Medición de la capacidad en tecnología de información en las Organizaciones Rodríguez y Peña (2012). La importancia de la adopción de tecnologías en las organizaciones se ha estudiado desde múltiples perspectivas. Medir la capacidad en tecnologías de información de las organizaciones, podría facilitar el desarrollo de estrategias que conlleven al aumento de dicha capacidad. En esta investigación se presenta una revisión de la literatura sobre el constructo de capacidad en tecnologías de información (TIC). Se exponen cada una de las dimensiones hasta ahora estudiadas del constructo: infraestructura, arquitectura, talento humano, conocimiento y relaciones de TI con el negocio y se comparan con los estudios realizados. Los métodos utilizados para medir la capacidad en Tecnología se presentan en forma resumida.

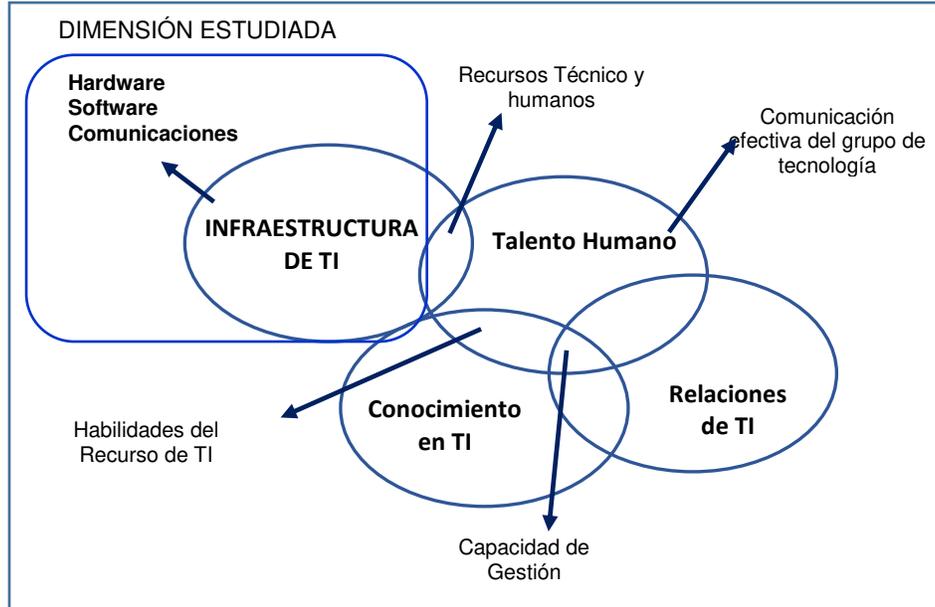


Figura 4: Dimensiones de capacidad en TI y sus Interacciones

Fuente: Medición de tecnología Peña José (2012)

Definición: La tecnología adecuada puede definirse como un conjunto de conocimientos científicamente ordenados que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades de un individuo o grupo de individuos.

2.2.5. Variable independiente (X5) Sistemas de Información

Los sistemas de información (SI) son uno de los componentes más relevantes del entorno actual de negocios, que ofrecen grandes oportunidades de éxito para las empresas, ya que cuentan con la capacidad de reunir, procesar, distribuir y compartir datos de forma oportuna y de manera integrada. Además, ayudan a estrechar las brechas geográficas, permitiendo a los empleados ser más eficientes, lo cual se refleja en una mejora de los procesos, de la gestión y del manejo de la información, dando como resultado un impacto positivo en la

productividad y competitividad de las empresas. Bakos y Treacy (1986); Rai, Patnayakuni y Seth (2006); Ynzunza e Izar (2011).

No es posible tratar de los Sistemas de información, sin antes trazar un panorama del marco científico en el que se encuadran. La teoría científica de los sistemas puede abarcar diferentes perspectivas y escalas, así como aproximaciones globales o parciales. Teoría general de sistemas (TGS): Trata las generalidades aplicables a todo tipo de sistemas, y contiene principios y leyes racionales. Está muy relacionada con la teoría del conocimiento, basada en aproximaciones intuitivas y racionales. Los sistemas generales pueden dividirse en clases de sistemas, en diferentes dominios. Las divisiones utilizadas son artificiales ya que en realidad se trata de un todo complejo e interrelacionado. Tramullas (1997).

A poco andar la TGS concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (N. Wiener), la teoría de la información (C.Shannon y W.Weaver) y la dinámica de sistemas (J.Forrester). Si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias (sistemas triviales).

Durante los últimos años los sistemas de Información (SI) han constituido uno de los principales ámbitos de estudio en el área de organización de empresas, ocasionado por la necesidad de identificar su valor empresarial. Los SI de una

empresa representan el conjunto de medios humanos y materiales encargados del tratamiento de la información empresarial, Medina (2005), con un papel relevante y causante de ventajas competitivas Ferreira y Cherobim (2012). Los SI utilizan equipos de cómputo, bases de datos, software, procedimientos y modelos para el análisis y procesos administrativos para la toma de decisiones Turban, Volonino y Wood (2013). Tradicionalmente, los SI se diseñan; dentro de cada área funcional, con el fin de apoyar e incrementar su eficiencia y eficacia operativa Haag y Cummings (2013), y se caracterizan por estar compuestos por sistemas más pequeños y con la capacidad de funcionar de manera integrada o totalmente independiente; además, si se logran relacionar entre sí, consiguen formar el SI de toda la organización, por tanto, un SI se puede definir como el conjunto de elementos orientados al tratamiento, administración y diseminación de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad en una organización; esto es similar a las ideas planteadas por Davis y Olson (1985), Andreu, Ricart y Valor (1996), Haag y Cummings (2013) y Turban et al. (2013).

Algunas Investigaciones Aplicadas a los Sistemas de Información en el desempeño de las organizaciones son las siguientes:

Influencia de los Sistemas de Información en los resultados organizacionales. Almazán, Sánchez y Medina (2015). Presentan en esta investigación, basada en una revisión teórica, un modelo de evaluación del éxito de los SI para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) con el objetivo de determinar la influencia de los SI en los resultados organizacionales. Para alcanzar este objetivo, se empleó la técnica estadística de mínimo cuadrados parciales (partial least squares, PLS), mediante la aplicación de un cuestionario a 133 empresas del estado de Tamaulipas, México. Los resultados obtenidos permitieron deducir que las empresas se preocupan más por mejorar la calidad del sistema, la calidad de la información y la del servicio informático, favoreciendo sus resultados organizacionales.

Para la empresa, los resultados organizacionales permiten medir su eficacia operacional, Sedera y Gable (2004). En este ámbito, el modelo de evaluación del éxito de SI desarrollado por DeLone y McLean (1992, 2003), ha confirmado ser un marco útil para deducir su éxito o efectividad Peter, DeLone y McLean (2013), al reconocer que las dimensiones de la calidad de los SI son una característica distintiva de la percepción del usuario en el uso de las nuevas tecnologías Solano, García y Bernal (2014), logrando así un impacto positivo en el rendimiento individual y organizacional DeLone y McLean (2003).

Con respecto a la medición del impacto del éxito de los SI, el cual se viene investigando desde la década de los setenta con diferentes estudios que han permitido acumular un conocimiento importante sobre el tema Solano et al., (2014). Dentro de las diferentes corrientes que acogen la importancia de los SI se puede encontrar la basada en la teoría de los recursos y capacidades Ravichandran y Lertwongsatien (2005) o la relacionada con la industria del software, siendo en esta última en la cual se han propuesto diversos modelos de gestión de calidad, algunos orientados a los productos y otros a los procesos Pesado et al., (2013), lo que ha permitido una mejora de la productividad en lo referente al desarrollo de software Díaz y Sligo, (1997). No obstante, un enfoque integrado en el contexto de los SI es deficiente, ya que se ha puesto menos énfasis en lo relativo a la mejora de la calidad de la información y del servicio Gorla, Somers y Wong, (2010). En este sentido, DeLone y McLean desde 1992 han propuesto un modelo que permite medir el impacto que los SI proporcionan a la organización y debido a la aceptación y críticas que tuvo por parte de los investigadores, se actualizó en el año 2003 Roldán y Leal (2003).

La inclusión del constructo calidad del servicio fue de los principales cambios que sufrió, siendo esta evaluada principalmente por medio de SERVQUAL. De igual forma, en esta actualización atendieron la observación, de su principal crítico Peter

Seddon, de reemplazar las variables impacto individual e impacto organizacional por la variable beneficios netos DeLone y McLean, (2003).

Otro estudio es el denominado; "Cómo los equipos de dirección usan los Sistemas de Información y control en la gestión hospitalaria". El objetivo de este estudio es analizar la relación entre las características de los equipos de dirección y el uso diferenciado de los sistemas de información y control de la gestión (SICG), así como el efecto de tales sistemas en la cooperación y la coordinación de actividades en los hospitales públicos.

El método consiste en la toma de datos recogidos mediante un cuestionario enviado individualmente a los miembros del equipo de dirección de 231 hospitales públicos españoles, (director/a gerente, director/a médico, director/a de enfermería y director/a de asuntos sociales y económicos). Se recibieron 457 respuestas válidas, con las cuales se formaron 86 equipos de dirección completos (37,23%). Resultados: Un equipo de dirección con diversidad de características está relacionado positivamente con un uso interactivo de los SICG. Los equipos directivos más jóvenes y de mayor antigüedad usaron interactivamente los SICG.

Los equipos de dirección con formación y experiencia clínica también usaron los SICG interactivamente; sin embargo, los equipos con formación y experiencia predominantemente administrativas usaron los SICG de forma diagnóstica. Los resultados también muestran que la cooperación y la coordinación en los hospitales se relacionan positivamente con un uso interactivo de los SICG y negativamente con un uso diagnóstico de los SICG. Conclusión: El uso interactivo de los SICG es un mediador importante de la relación entre la diversidad del equipo de dirección y el fomento de políticas de cooperación y coordinación en los hospitales. Los equipos con diversidad de características (p. ej., edad, antigüedad, educación y experiencia) tienden a usar los sistemas de información de la gestión de forma interactiva para mejorar la coordinación de actividades y la asignación de recursos en los hospitales.

Definición: Un Sistema de información es un conjunto de datos que interactúan entre sí con un fin común. En informática los Sistemas de información ayudan a administrar, recolectar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información relevante para los procesos fundamentales y las particularidades de cada organización.

2.3. Hipótesis específicas y/o operativas

Hi: La capacitación en procesos, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el uso de tecnología adecuada y los sistemas de información son factores que permiten mejorar el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

X1= La Capacitación, es un elemento que permite al personal tener el conocimiento adecuado y preciso sobre el desarrollo de sus actividades mejorando su desempeño lo que impactaría de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos.

X2= Comunicación efectiva: Una comunicación precisa y permanente con los integrantes de la organización y la escucha con atención sus sugerencias, problemas preocupaciones y sus actividades, permitiría mejorar el desempeño de los Recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

X3= Trabajo en equipo: La participación de las personas en equipos de trabajo es fundamental para mejorar el desempeño de los recursos humanos.

X4= Tecnología Apropriada. El uso adecuado y pertinente de la tecnología produciría un impacto positivo en el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa.

X5= Sistemas de Información: La identificación de herramientas y procedimientos automatizados permitiría resolver los problemas de coordinación característicos de algunas burocracias públicas.

De la hipótesis general se desprenden las siguientes hipótesis operativas de investigación a probar:

Tabla 3. Hipótesis específicas y/o Operativas

Hipótesis	Descripción
X1 Capacitación	La capacitación es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos de una gestión administrativa municipal.
X2 Comunicación efectiva	La comunicación efectiva es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos de una gestión administrativa municipal.
X3 Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos de una gestión administrativa municipal.
X4 Tecnología	La tecnología adecuada es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos de una gestión administrativa municipal.
X5 Sistemas de Información	Los Sistemas de Información influyen de forma positiva con el desempeño de los recursos humanos de una gestión administrativa municipal.

Fuente: Elaboración propia

H1: La capacitación influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

H2: La comunicación efectiva es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

H3: El trabajo en equipo es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

H4: La tecnología adecuada es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

H5: Los Sistemas de Información es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.

2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis

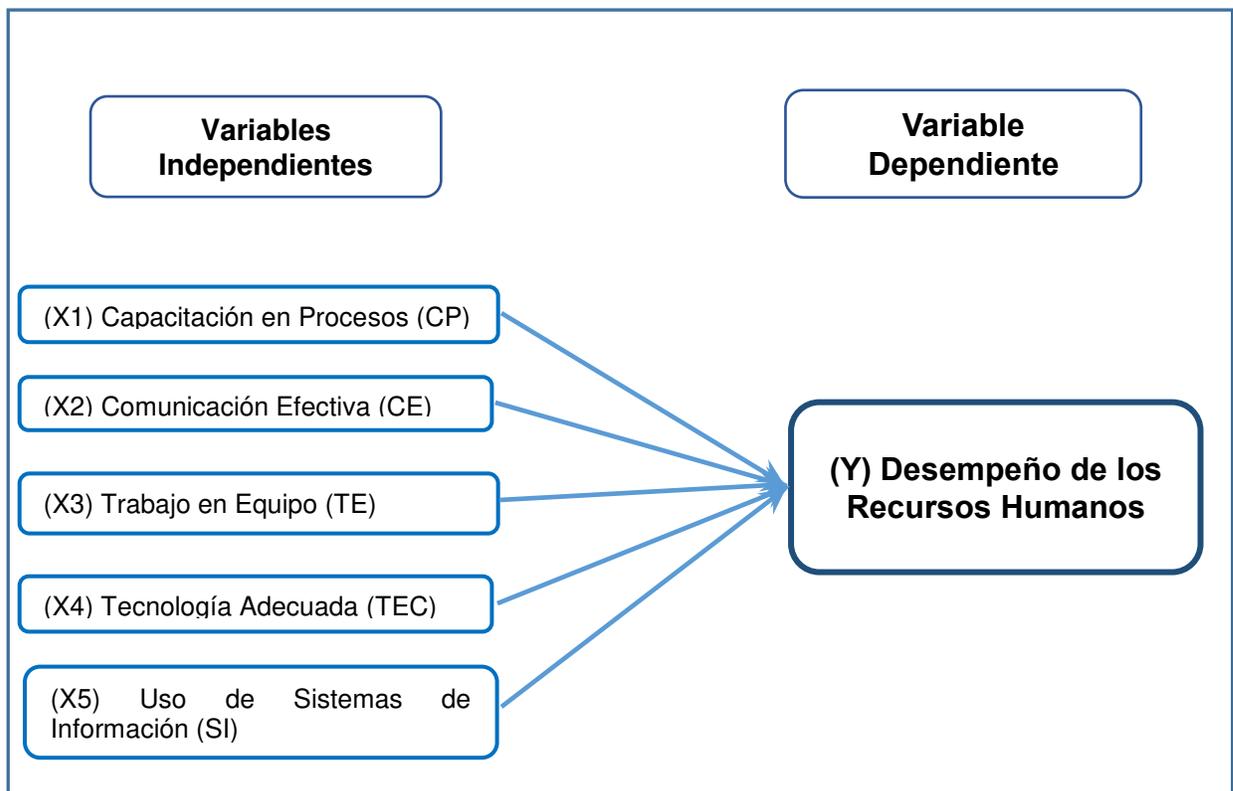


Figura 5: Modelo Grafico de la Hipótesis

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

Con la finalidad de establecer una guía del problema de investigación, en la tabla siguiente, se propone un modelo tentativo donde se indica las relaciones de las hipótesis con su fundamento teórico, constituyendo un enlace entre la teoría y la investigación empírica. En este sentido, las hipótesis planteadas cumplirán su función solo si están relacionadas con el conocimiento que ya existe.

Tabla 4. Tabla de Relación Estructural: Hipótesis - Marco Teórico

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Balaboniene Ingrida (2015)						X
Barba María (2013)						X
Bedoya Enrique (2009)					X	X
Bobadilla Elvira (2018)	X					X
Bonardo Dora (2009)					X	X
Bustamante Yolanda	X					X
Cardona, Raúl						
Carmeli Abraham (2004)		X				X
Esteban Sergio (2010)	X					X
Finquelievich Susana (1997)	X		X			
Gazca Luis, Sanchez Guillermo (2018)				X		
Gorriti Mikel (2007)						X
Herrera Hugo (2011)						X
Hernando María (2007)						X
Iturralde (2010)			X			X
Macías María (2010)		X				
Marín García Juan (2008)			X			
Martínez Eduardo (2009)	X					
Medina Alan (2011)			X			
Mendoza y Valenzuela (2013)					X	
Morales Oswaldo (2014)				X	X	X
Nuchera Hidalgo (2008)			X		X	
Perez Anna (2009)						X
Racchumí y Reyes (2016)						X

Ramió Carles (2004)									X
Rehora Petr (2015)									X
Rivero Andrea (2017)									X
Rodríguez María (2015)								X	
Sanchez Segundo (2013)									X
Strauk y Guillén (2014)								X	
Suárez, 1998.									X
Torres M. (2008)								X	X
Tejada Raquel (2016)									X
Teruya Esteban (2014)								X	
Ros Joan (2006)								X	
Ulloa (2009)									X
Urzúa Sergio	X	X							
Valeriano Luis (1992)									X
Villafuerte Dante (2009)								X	X
Villalba Nataly (2010)	X							X	X
Vizán A. (2009)								X	X

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Este capítulo trata sobre el esquema metodológico de la investigación es decir el trabajo de campo. El capítulo está desarrollado en cuatro secciones, desarrollados en items; la primera sección explica el tipo y diseño de la investigación; la segunda sección abarca la población y el marco muestral, en este caso se ha tomado todos los municipios de Lima Metropolitana. La tercera sección, describe el método de recolección de datos y del instrumento de medición utilizado para obtener información referente al Desempeño de los recursos humanos en los municipios de Lima metropolitana; así como también para cada una de las variables independientes del estudio y por último se detalla el método de análisis y el proceso estadístico utilizado para medir la validez y confiabilidad de contenido, de criterio y de los constructos.

La medición de desempeño en esta investigación es explicada por Montenegro y Porras (2014), mide el desempeño de la gestión municipal, en función de los resultados alcanzados en la producción de bienes y servicios, del uso dado a los insumos disponibles, del cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo y de la aplicación del marco normativo vigente. En esta metodología el desempeño del gobierno local será mayor si cumple las metas, si utiliza racionalmente los insumos y si opera con responsabilidad y bajo el marco regulatorio establecido. Esta metodología se considera más adecuada para poder lograr el objetivo de esta investigación, explicado a través de cinco variables independientes: Capacitación en procesos, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Tecnología apropiada y Sistemas de Información.

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

El diseño metodológico de esta investigación es cuantitativa, exploratoria, descriptiva y explicativa, ya que indaga y describe el fenómeno que se estudia. Es

una investigación no experimental, debido a que no se manipuló deliberadamente las variables, es decir, no se modificaron intencionalmente las variables independientes definidas, lo que se realizó fue un análisis de percepción con resultados cualitativos y cuantitativos de los datos obtenidos.

El diseño de la investigación no experimental; Fernández y Baptista (2014); sostiene; el investigador antes de analizar las variables debe observarlas sin interferir en su actuación. También como señala Kerlinger (1979) “La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. En esta investigación, no hay condiciones a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Ellos son observados en su ambiente natural y en su realidad.

3.1.1 Tipo de Investigación

Exploratorio, porque los factores que impulsarían el desempeño de los Recursos humanos no fueron identificados como tal, en la mayoría de estudios estos factores son parte de un grupo mayor, por lo que se pretende identificar estos factores de forma práctica y acorde con los cambios que presenta el entorno actual. Por otro lado, los estudios basados en el desempeño de los recursos están relacionados desde el punto de vista de presupuestos destinados a los municipios, es decir recursos financieros, que no se ajustan con la realidad y produce un bajo desempeño de los recursos.

Descriptiva; porque a través de la información trato de describir entornos y realidades.

Explicativa o correlacional; porque a través de la información revisada se trata de explicar la influencia de factores en el resultado o desempeño de los Recursos humanos.

3.1.2 *Diseño de la Investigación*

La investigación es Cuantitativa, dado que los datos que se estudiaron están centrados en aspectos que pueden ser directamente observables, cuantificables y medibles; lo que permitió utilizar la estadística como herramienta principal en el análisis de los datos que se obtuvieron para este caso, se utilizó el software Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS, v23).

Así mismo, de acuerdo a la estadística descriptiva e inferencial, así como del método cuantitativo utilizado, también es correlacional dado que se considera la posible relación entre las variables en un momento determinado; esto daría lugar a explicar por qué ocurre el fenómeno. Esta investigación, es de tipo básica, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la finalidad es que los resultados obtenidos sean utilizados como un aporte de ciencia, base teórica por otros investigadores en caso guarden relación.

Del mismo modo, la investigación es de tipo transaccional, ya que los datos fueron tomados en un solo momento; según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación transversal debe realizarse en un único tiempo o en un rango de tiempo o período específico. El propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En este sentido, lo que se hizo fue medir la relación entre cada una de las variables independientes y su efecto causal en la variable dependiente con respecto al desempeño de los recursos humanos en las municipalidades de Lima Metropolitana.

3.2 *Métodos de recolección de datos*

Como parte de la metodología explicativa y del método cuantitativo de la investigación, se revisó primero la información existente. Luego se elaboró un Cuestionario (ver anexo 2), el cual es aplicado como entrevista directa y vía internet gerentes y sub gerentes de 43 municipios. Esto permitió obtener los datos; que

representa la parte más trascendente del proceso de investigación científica, ya que esta información constituyó la fuente que llevó a determinar la confirmación o rechazo de las hipótesis planteadas, además de dar respuesta al problema formulado.

Es importante resaltar que cuando éste entra en aplicación es cuando se tiene contacto con la realidad del fenómeno en estudio. En este sentido, resulta importante que dicho contacto debe ser controlado; es decir, evitar posibles fuentes de error que pueden aparecer en su interacción con la realidad y que por lo tanto, puedan poner en riesgo la valía y calidad de los datos recogidos.

3.2.1 *Elaboración del instrumento.*

El instrumento utilizado forma parte de la metodología de esta investigación de tipo cuantitativa, para ello se elaboró el cuestionario, aplicado a personas con cargos de gerente, sub gerente municipal o gerentes de las áreas de recursos humanos, logística o administración en los municipios de Lima Metropolitana.

La aplicación del instrumento utilizado, cuestionario, representa una forma práctica y sencilla para recolectar información Likert, (1976). Para obtener las respuestas sobre la medición de la variable dependiente, desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal; relacionadas con el cumplimiento del Plan operativo institucional y la capacidad de respuesta de los empleados para su cumplimiento.

A continuación se muestran las tablas que indicando las escalas y puntuaciones aplicadas en el instrumento para medir el desempeño de los recursos humanos así como las variables independientes.

Tabla 5: Escala de puntuaciones (Liker) para el Desempeño de los RRHH

Muy bajo	Bajo	Ligeramente Bajo	Ligeramente Alto	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración Propia

Para medir las variables independientes, es decir los factores y nivel de influencia que tienen sobre el desempeño de los RRHH, se diseñó la escala de Likert de seis puntos, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 6: Escala de puntuaciones (Liker) para las variables independientes

Muy bajo	Bajo	Ligeramente Bajo	Ligeramente Alto	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la tabla siguiente, se muestra a manera de resumen la metodología de la población de estudio para esta investigación, la cual permite analizar los principales parámetros que rigen el proceso de investigación de esta tesis.

Tabla 7. Ficha técnica de la investigación

Universo Poblacional	Unidad de Análisis	Ámbito Geográfico	Entrevista	Nivel de Confianza	Error Muestral	Período. Fecha de realización
43	Municipios distritales	Lima Metropolitana	Cuestionario	90%	+/- 10%	Octubre 2018- Enero 2019

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Operacionalización de las variables de la Hipótesis

Para la operacionalización de las variables se elaboró una tabla que presenta las variables independientes (muestra los factores influyentes), la unidad y escala de medida. También se muestra la variable Dependiente, la cual estará en función del cumplimiento del Plan Operativo Institucional así como la capacidad de respuesta de los empleados.

Tabla 8: Operacionalización de las variables

Variable	Tipo de Variable	Nro de Preguntas (datos)	Escala	Unidad de Medida	Medición	Índice
Variable Dependiente:						
Desempeño de los RRHH	Categórica/ Numérica	9	Ordinal	Likert	Puntuación	Porcentaje
Variables Independientes						
Capacitación	Categórica	6	Ordinal	Likert	Puntuación	Relevancia
Comunicación efectiva	Categórica	5	Ordinal	Likert	Puntuación	Relevancia
Trabajo en Equipo	Categórica	6	Ordinal	Likert	Puntuación	Relevancia
Tecnología	Categórica	5	Ordinal	Likert	Puntuación	Relevancia/ Influencia
Sistemas de Información	Categórica	8	Ordinal	Likert	Puntuación	Relevancia/ Influencia

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Validez de Contenido

De acuerdo a los expertos Hernández – Sampieri (2006), toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: Fiabilidad y validez. La fiabilidad, referida como el grado de constancia con que un instrumento mide una variable dada y produce iguales resultados, mientras que la

validez, se refiere al grado de precisión con el que el instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia Wiersna (1986); Gronlund (1985); 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y; 3) evidencia relacionada con el constructo. La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido Bohrnstedt (1976). La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento Wiersma (1986). La validez de constructo que es medida con el alfa de Cronbach es la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema

3.3 Población, marco muestral y muestra

La población objeto de la presente investigación está compuesta por los municipios distritales, peruanos; ubicados en Lima Metropolitana, pertenecientes a la provincia de Lima, departamento de Lima. En este caso el criterio a considerar es que pertenezcan a Lima Metropolitana.

Tabla 9: Marco muestral de la investigación

Criterios /segmentación	Cantidad	Población/Muestra
LIMA		
Lima Metropolitana	43	43

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2016.

Cabe señalar que para la identificación del marco de referencia, se ha hecho uso de la base de datos de libre disponibilidad del Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI) 2016, a través del Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2016, (Anexo 1). En la tabla 11, se detalla el marco muestral de la investigación correspondiente al departamento y provincia de Lima. En esta tabla se señala la fuente de información. Finalmente se realizó un censo.

3.3.1 Tamaño de la Muestra

La población consiste en 43 distritos pertenecientes a Lima Metropolitana, ubicados en la provincia de Lima. Considerando que la población es pequeña, para esta investigación se utiliza toda la población. Los primeros análisis se desarrollaron en base a los resultados obtenidos de 18 encuestas aplicadas inicialmente.

Tabla 10: Distritos de la muestra, pertenecientes a Lima Metropolitana

Número	Provincia y Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2016	Nombre
1	Lima	268 777	Lima
2	Ancón	40 529	Ancón
3	Ate	645 803	Vitarte
4	Barranco	29 482	Barranco
5	Breña	75 322	Breña
6	Carabaylo	309 899	Carabaylo
7	Chaclacayo	43 809	Chaclacayo
8	Chorrillos	330 756	Chorrillos
9	Cieneguilla	48 382	Cieneguilla
10	Comas	531 027	La Libertad
11	El Agustino	193 319	El Agustino
12	Independencia	218 582	Independencia
13	Jesús María	71 634	Jesús María
14	La Molina	175 681	La Molina
15	La Victoria	169 239	La Victoria

16	Lince	49 651	Lince
17	Los Olivos	377 915	Las Palmeras
18	Lurigancho	224 098	Chosica
19	Lurín	87 256	Lurín
20	Magdalena del Mar	54 789	Magdalena del Mar
21	Pueblo Libre	76 122	Pueblo Libre
22	Miraflores	81 776	Miraflores
23	Pachacámac	133 256	Pachacámac
24	Pucusana	17 519	Pucusana
25	Puente Piedra	363 194	Puente Piedra
26	Punta Hermosa	7 792	Punta Hermosa
27	Punta Negra	8 149	Punta Negra
28	Rímac	163 913	Rímac
29	San Bartolo	7 884	San Bartolo
30	San Borja	112 317	San Francisco de Borja
31	San Isidro	53 836	San Isidro
32	San Juan de Lurigancho	1 114 686	San Juan de Lurigancho
33	San Juan de Miraflores	409 886	Ciudad de Dios
34	San Luis	58 026	San Luis
35	San Martín de Porres	714 952	Barrio Obrero Industrial
36	San Miguel	136 369	San Miguel
37	Santa Anita	233 315	Santa Anita - Los Ficus
38	Santa María del Mar	1 651	Santa María del Mar
39	Santa Rosa	19 272	Santa Rosa
40	Santiago de Surco	350 855	Santiago de Surco
41	Surquillo	91 409	Surquillo
42	Villa El Salvador	472 442	Villa El Salvador
43	Villa María del Triunfo	457 069	Villa María del Triunfo

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

3.3.2 Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio seleccionados son gerentes y sub gerentes municipales; también los gerentes o jefes de las áreas de recursos humanos, los gerentes del área logística y de planificación; ya que la información requerida

necesita tener cierto grado superior en conocimientos operativos y de gestión en los municipios. Cabe señalar que se consideró un gerente por municipio.

3.4 Métodos de análisis

Con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas, se aplica el instrumento de medición, el cual es bastante útil en el recojo de información relacionada con cada una de las variables. Este instrumento de medición es sometido a diferentes pruebas de validez y fiabilidad, para ello se utiliza un proceso basado en el uso de diferentes coeficientes, los cuales proporcionan los resultados para esta demostración.

La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento Wiersma (1986). La validez del constructo que es la medida con el alfa de cronbach es la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema.

El procedimiento utilizado para medir la fiabilidad de los ítems del instrumento diseñado para la obtención de datos, fue el Coeficiente alfa de Cronbach. El coeficiente de Cronbach desarrollado por J-L. Cronbach (1984), es el coeficiente que permite medir la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica.

En este sentido, George y Mallery (2003), sugieren algunas recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente Alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente Alfa > 0.8 es bueno
Coeficiente Alfa > 0.7 es aceptable
Coeficiente Alfa > 0.6 es cuestionable
Coeficiente Alfa > 0.5 es pobre
Coeficiente Alfa < 0.5 es inaceptable

Por otro lado; Nunnally (1967), señala que en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente. Con investigación básica se necesita al menos 0.8 y en investigación aplicada entre 0.9 y 0.95. Con base a lo expuesto, se ha realizado una prueba para medir y establecer la validez y fiabilidad del instrumento.

Con base a lo expuesto, se hizo una prueba inicial para medir y establecer la validez y fiabilidad del instrumento, cuyos resultados se verán en el siguiente capítulo; sin embargo; de forma general se establece lo siguiente:

- a) Se establece indicadores a partir de las variables de estudio, siendo para este caso en particular, los factores que mejoran el desempeño de los Recursos humanos.
- b) Se formulan los ítems en relación con los indicadores.
- c) Se selecciona un número determinado de ítems para configurar la prueba inicial.
- d) Se aplica la prueba inicial a 18 municipios.
- e) Se analiza los resultados y se establece la validez y fiabilidad iniciales del instrumento.
- f) Se realiza un ajuste en el contenido de la encuesta, es decir; se eliminan o sustituyen preguntas de los ítems.
- g) Se revisa la validez y fiabilidad y con los cambios, se diseña el instrumento definitivo de medición.

Medios estadísticos para el análisis de información

El análisis de la información se lleva a cabo a través de la estadística descriptiva e inferencial. En el caso del análisis descriptivo, se elabora el perfil del encuestado en los municipios; así como identificar y detallar algunos datos para contextualizar el ámbito del desarrollo de la investigación. Para el caso de la estadística inferencial, esta permite a través de la aplicación del método multivariante, generar un modelo de regresión lineal múltiple para determinar la relación que existe entre la variable dependiente y las variables independientes utilizadas para esta investigación.

En este sentido, se muestra el modelo de regresión lineal múltiple con R^2 que se utilizó para medir la influencia y el orden de importancia de las variables independientes sobre la variable dependiente del estudio, la cual es representada mediante la siguiente fórmula:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Donde:

Y = Desempeño de los RRHH

B0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Betas del modelo

X1 = Capacitación (CA)

X2 = Comunicación Efectiva (CE)

X3 = Trabajo en Equipo (TE)

X4 = Tecnología Adecuada (TEC)

X5 = Sistemas de Información (SI)

ε = Error o residual

El análisis de regresión múltiple permitió constatar la validación y cumplimiento de varios supuestos y cumplimiento de varios supuestos: entre ellos, la bondad de

ajuste lineal a través del coeficiente de determinación R^2 y del coeficiente de correlación de Pearson (R), la prueba de relación significativa entre las variables del modelo, la no existencia de autocorrelación entre los residuos, entre otras pruebas, es decir el resumen del ANOVA y los valores t para cada una de las variables introducidas al modelo de regresión para evaluar la aportación significativa al propio modelo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación obtenidos como consecuencia de la aplicación de los cuestionarios como instrumentos de medición. Estos cuestionarios, fueron aplicados inicialmente a 18 municipios, posteriormente se aplicaron a los 43 municipios que conforman los distritos de Lima Metropolitana, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del +/- 5%.

La presentación de los resultados en este capítulo, se realiza en el siguiente orden: En la primera parte, se presentan los resultados del análisis de fiabilidad y consistencia interna, mediante el estadístico alfa de Cronbach para cada uno de los ítems de las variables independientes, así como para la variable dependiente, a fin de validar el contexto general y la relación objetiva con los apartados de este capítulo.

En la segunda parte, se presenta un análisis de estadística descriptiva después de haberse aplicado los 43 cuestionarios a las municipalidades de Lima Metropolitana. En la tercera parte, se detalla y presenta el análisis de la estadística inferencial, mediante el cumplimiento de los supuestos de un modelo de regresión lineal múltiple por medio de mínimos cuadrados ordinarios. A través del modelo, se analizan los coeficientes de correlación (R) y coeficiente de determinación (R^2), el ANOVA y la relación lineal entre la variable dependiente y el conjunto de todas las variables independientes, los beta no estandarizados para efectos de las puntuaciones directas en la ecuación de regresión, los betas estandarizados para revelar la importancia relativa en cada una de las variables independientes que fueron seleccionadas a través del método de introducción en el programa SPSS, así como el cumplimiento de los supuestos de colinealidad e independencia entre los residuos.

A continuación se desarrolla un resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba piloto utilizando la información de 18 municipios de los 43 que forma la población total. Posteriormente se desarrollara con detalle la aplicación de los estadísticos a la población total, es decir los resultados finales, considerando que es una población pequeña.

4.1. Prueba piloto

La prueba piloto se aplicó a 18 municipios, como parte del análisis estadístico previo a la aplicación del instrumento de medición a la población en estudio, la finalidad de esto es realizar una prueba estadística necesaria para validar los constructos. En resumen, este análisis permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida, a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Por lo cual, es importante establecer si los ítems considerados para cada una de las variables independientes, así como para la variable dependiente son consistentes, con la finalidad de utilizarlos como referencia cuando se analice y concluya sobre la incidencia positiva o negativa en el desempeño de los recursos humanos de los municipios estudiados. La consistencia se refiere a la claridad con que los diversos ítems miden la naturaleza de la variable, es decir, se busca demostrar si todos los ítems de las variables están debidamente relacionados con este concepto, es decir, si son finalmente factores que afectan, ya sea de forma positiva o negativa a la variable en estudio en los Municipios de Lima Metropolitana.

Para la variable dependiente se mide la dimensión organizacional y técnico con respecto al cumplimiento del Plan operativo institucional y capacidad de respuesta de los recursos humanos dentro de los municipios, es decir, que tan preparados se encuentran para la atención a requerimientos internos y externos. En la prueba inicial utilizada para medir la validez, el alfa de Cronbach se calcula en base a todos los ítems formulados, obteniendo resultados que pueden ser mejorados. De acuerdo a los datos obtenidos de esta prueba se procede a mejorar

los ítems, es decir las preguntas y se realiza un ajuste en el contenido de la encuesta (proceso de eliminación de ítems). Se revisa los resultados y se diseña el Instrumento de medición definitivo.

El resultado del alfa de cronbach para esta dimensión se muestra en la siguiente tabla 13.

Tabla 11: Resultado del Alfa de Cronbach. Variable Dependiente. Prueba Inicial.

Dimensión	N de elementos	Alfa de Cronbach
Cumplimiento del Plan operativo	4	0.727
Capacidad de respuesta	5	0.864

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.

Se observa que para la variable dependiente medida a través del cumplimiento del Plan Operativo anual, un alfa de Cronbach de 0.727, con lo cual se demuestra una fiabilidad y correlación aceptable entre los ítems que se diseñaron para medir el constructo. Para el caso de la Capacidad de respuesta, el alfa de Cronbach es igual a 0.864, lo cual se encuentra en un nivel bueno de fiabilidad y correlación de los ítems.

Para el análisis de fiabilidad de la consistencia interna del instrumento en cuanto a las variables independientes, se utilizó de igual forma el coeficiente de alfa de Cronbach para medir la correlación entre los ítems de las cinco variable independientes definidas en este estudio: Capacitación (X1), Comunicación efectiva (X2), Trabajo en equipo (X3), Tecnología adecuada (X4) y Sistemas de Información (X5). Los resultados obtenidos a través del alfa de Cronbach para las variables independientes se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 12: Resultado del Alfa de Cronbach. Variables independientes.

Variable	N° ítems	N° ítems excluidos	Alfa de Cronbach
Capacitación (X1)	6	1	0.809
Comunicación Efectiva (X2)	5	1	0.729
Trabajo en equipo (X3)	6	0	0.856
Tecnología adecuada(X4)	4	0	0.818
Sistemas de Información (X5)	7	2	0.829

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento.

Como se puede observar en la tabla 13, el alfa de Cronbach obtenidos en la prueba inicial se presentan en nivel aceptable a bueno según George y Mallery (2003), sin embargo, cabe señalar que el alfa mejoró luego de realizar un análisis factorial debido a encontrarse correlación negativa entre dos ítems. Por lo que se procedió a realizar la revisión del cuestionario donde se eliminaron algunos ítems lo que propició la mejora del alfa de Cronbach.

4.2. Resultados Finales

En esta parte se muestran los resultados finales luego de aplicar el instrumento a un total de 43 municipalidades correspondientes a Lima Metropolitana. Estos cuestionarios fueron aplicados entre los meses de Setiembre a Noviembre del año 2018.

4.2.1. Estadística descriptiva del perfil del encuestado

Del análisis descriptivo de los datos, se obtuvo información importante como el último grado académico obtenido del encuestado. En este sentido, el 95% cuentan con estudios universitarios concluidos. De este porcentaje, solo el 12% cuentan con estudios de post grado, como se puede observar en el gráfico n°2.

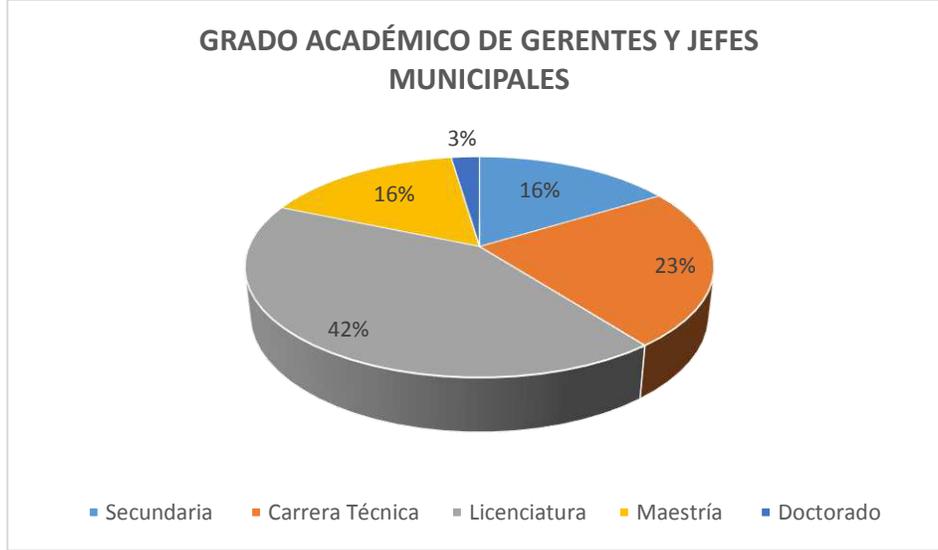


Figura 6: Perfil del Encuestado

Fuente: Elaboración propia

Del análisis descriptivo de los datos, también se obtuvo información importante acerca del cumplimiento del Plan Operativo Institucional; por lo que se observa en los resultados; solo el 14 % cumple con los objetivos planificados del Plan Operativo, tal como se muestra en el gráfico siguiente:



Figura 7: Análisis descriptivo. Cumplimiento del Plan operativo

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al puesto que desempeña el encuestado dentro del municipio se puede observar que el 37 % son sub gerentes, mientras que el 23 son gerentes de Recursos humanos, tal como se muestra en el gráfico siguiente.

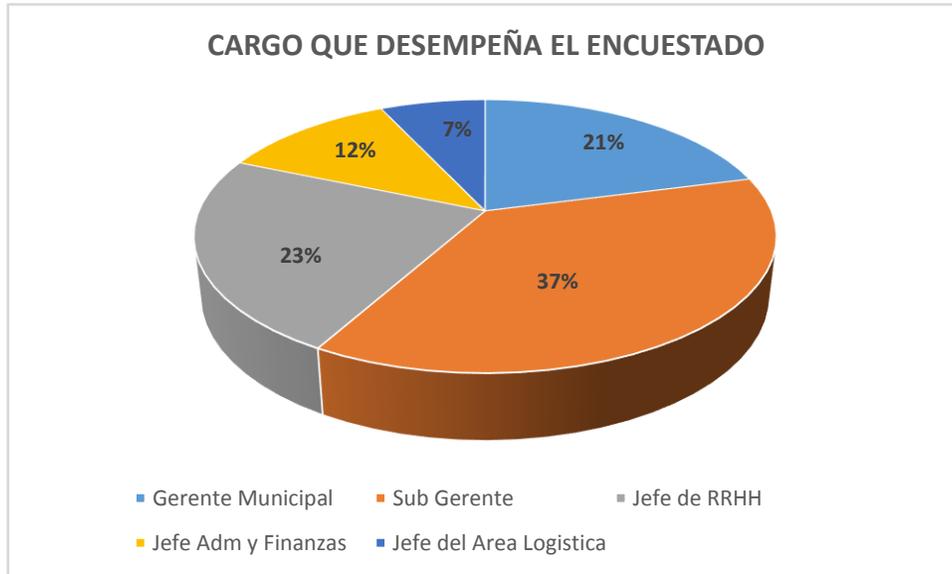


Figura 8: Cargos que ocupa el Encuestado

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis estadístico de regresión

Como parte de la metodología aplicada en esta investigación a través de la estadística inferencial se realizó una regresión lineal múltiple en dos partes. En la primera parte se consideraron todas las variables independientes con relación a la variable dependiente, mientras que en la segunda parte, solo se procesó con respecto a las variables que resultaron significativas en el modelo.

A continuación se presenta el modelo de regresión lineal múltiple con R^2 con la finalidad de medir el impacto, influencia y orden de importancia de las variables independientes sobre la variable dependiente del estudio.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Donde:

Y = Desempeño de los RRHH

B0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Betas del modelo

X1 = Capacitación (CA)

X2 = Comunicación Efectiva (CE)

X3 = Trabajo en Equipo (TE)

X4 = Tecnología Adecuada (TEC)

X5 = Sistemas de Información (SI)

ε = Error o residual

Cabe señalar que el análisis de regresión lineal múltiple permite constatar la validación y cumplimiento de varios supuestos; entre ellos la bondad de ajuste lineal a través del coeficiente de determinación R^2 y del coeficiente de correlación de Pearson (R); la no existencia de correlación entre los residuos, la prueba de relación significativa entre las variables del modelo, es decir, el resumen del ANOVA y las puntuaciones t para cada una de las variables introducidas al modelo de regresión para evaluar la aportación significativa al propio modelo, así como los estadísticos de colinealidad entre las variables independientes.

4.2.2.1. Análisis de regresión lineal múltiple con todas las variables

En la siguiente tabla 13, se muestra el resultado del primer modelo de regresión lineal múltiple que se generó utilizando del software estadístico SPSS v.23, en donde se detalla el coeficiente de correlación lineal de Pearson (R) y el coeficiente de determinación (R^2) así como los estadísticos de cambio y el test de Durbin – Watson.

Tabla 13: Modelo de regresión lineal múltiple con todas las variables

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
,511	,588	,553	,45746	,351	1,313	5	37	,012	2,196

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del SPSS v. 23

El Resultado en la primera corrida, utilizando todas las variables explica la bondad del modelo; presenta un R^2 igual a 0.588, lo que significa que la bondad del ajuste lineal del modelo es suficiente en 58%, es decir las variables introducidas están explicando el 58.8 % de la variabilidad del desempeño de los recursos humanos en los municipios. Por otro lado, el valor obtenido en el Durbin Watson igual a 2.196, se asume que la autocorrelación es cero o no existe tal entre los residuos ya que se encuentra en el rango de 1.786 y 2.214, tomando en cuenta un nivel de significancia del 5% Rositas, (2014).

Para conocer la significancia de las variables independientes en relación con la variable dependiente se analizaron las puntuaciones t para cada uno de los coeficientes del total de las variables introducidas al modelo de regresión lineal múltiple. Los resultados demostraron que solo 3 de las 5 variables aportan significativamente al modelo generado.

Los resultados presentaron significancia para las variables: Capacitación (X1), Trabajo en Equipo (X3) y Sistemas de Información (X5). El valor crítico

asumido fue Sig<0.05, mientras que para las variables independientes: Comunicación efectiva (X2) y tecnología (X4) no fueron significativas ya que el valor del nivel crítico resulta Sig. >0.05

La tabla 14, permite explicar y analizar las puntuaciones t para cada uno de los coeficientes para el total de las variables independientes introducidas al modelo de regresión lineal múltiple.

Tabla 14: Coeficientes de regresión para todas las variables introducidas

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error tip.				Beta	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia
(Constante)	3,393	,547		5,203	,000					
Capac.X1	,181	,110	,155	1,735	,016	,063	,120	,111	,514	1,945
Comun.X2	,191	,148	,304	0,291	,205	,114	,208	,196	,414	2,417
TrabEqu X3	,261	,174	,347	2,504	,014	,184	,240	,228	,431	2,320
Tecnol. X4	,259	,148	,404	1,758	,047	,111	,278	,266	,435	2,299
Sist.Inf. X5	,026	,130	,044	,198	,012	,052	,033	,210	,477	2,097

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos del SPSS v.22. Variable dependiente: Y: Desempeño de los RRHH

4.2.2.2. Análisis de regresión lineal múltiple con las variables Independientes significativas

Para generar el segundo modelo de regresión lineal múltiple se procedió a introducir las 3 variables independientes que resultaron ser significativas: Capacitación, (X1), Trabajo en equipo (X3) y Sistemas de Información (X5), las cuales se muestran en la siguiente tabla 17.

Tabla 15: Segundo modelo de regresión lineal múltiple

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
,591 ^a	,598	,596	,5149	,396	2,634	2	40	,004	2,014

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del SPSS v. 22

En cuanto al coeficiente de correlación de Pearson (R) y el coeficiente de determinación (R^2), se presentó con un leve aumento, sin embargo el coeficiente R^2 ajustado, incrementa su valor de 0.553 a 0.596, lo que significa que las variables introducidas, mejoran el modelo.

La tabla 16 siguiente, muestra el resumen del ANOVA del modelo de regresión lineal múltiple, donde se indica que si existe o no relación significativa entre las variables. El estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero, lo que aprueba la existencia de una relación lineal entre la variable dependiente y las variables independientes significativas.

El valor del nivel crítico Sig. = 0.004, indica que las variables están linealmente relacionadas, es decir, el modelo de regresión es estadísticamente significativo, lo que indica que la variabilidad observada no se debe al azar. Se puede asumir que existe cierta asociación entre las variables independientes y la variable dependiente.

Tabla 16: Resumen del ANOVA del modelo de Regresión múltiple

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1,397	3	,698	5,634	,001 ^b
1 Residual	10,607	40	,265		
Total	12,004	43			

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos del SPSS v.22. Predictores: (Constante), Capacitación, Trabajo en equipo, sistemas de información

La siguiente tabla 17 permite analizar las puntuaciones t para cada uno de los coeficientes de las 3 variables independientes introducidas al modelo de regresión lineal múltiple. Los resultados demostraron que las variables aportan significativamente al modelo, lo que indica que los valores obtenidos se pueden generalizar a la población, ya que el valor del nivel crítico Sig. < 0.05.

Tabla 17: Coeficientes de regresión para las variables significativas

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
(Constante)	1.036	.314		3.296	.002					
VI_CAP	.286	.097	.417	2.039	.006	.777	.426	.244	.342	1.920
VI_WEQ	.169	.176	.272	1.959	.033	.783	.152	.180	.146	1.668
VI_SIN	.545	.186	.757	2.932	.006	.819	.425	.243	.103	5.674

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos del SPSS v.22. Variable dependiente: Y: Desempeño de los RRHH

Con respecto a los coeficientes no estandarizados del modelo de regresión y su significancia relativa en cuanto a las variables independientes, contienen los factores que definen la ecuación de regresión de puntuaciones directas. El coeficiente que corresponde a la constante, es la que se ha denominado β_0 , mientras que los coeficientes para Capacitación (X_1), Trabajo en equipo (X_3) y Sistemas de Información (X_5), son β_1 , β_3 y β_5 , respectivamente.

Los coeficientes de regresión estandarizados y/o tipificados Beta, permiten valorar la importancia relativa de las variables independientes en la ecuación de regresión lineal múltiple. La tabla 17, permite analizar que la variable significativa con mayor importancia relativa es la definida como (X_5): Sistemas de Información, que presenta un valor absoluto en su coeficiente estandarizado de 0.757. La

segunda variable que resultó significativa fue la variable (X_1): Capacitación con un coeficiente de 0.417 y por último una tercera variable significativa fue Trabajo en Equipo (X_3) con un coeficiente de 0.272.

La tabla 17, también permite analizar los estadísticos de colinealidad, los cuales indicaron que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables independientes (X_1), (X_3) y (X_5), ya que los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) son menores a 10, mientras que los valores de Tolerancia (T) resultaron mayores a 0.10.

Lo anterior, se confirma con lo que se muestra en la Tabla 18 siguiente, donde el índice de condición de multicolinealidad generados para las variables significativas resultaron con valores menores a 30

Tabla 18: Diagnóstico de colinealidad

Modelo/ Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza			
			(Constante)	CAPACITACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
1	3.973	1.000	.00	.00	.00	.00
2	.019	14.578	.66	.06	.02	.00
	.007	23.239	.01	.88	.06	.06
	.001	27.089	.33	.05	.92	.94

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos del SPSS v.22. Variable dependiente: Y: Desempeño de los RRHH

Cabe señalar que las variables independientes: Comunicación efectiva (X_2) y Tecnología adecuada (X_4), no resultaron estadísticamente significativas para el modelo de regresión, lo que significa que no aportaron a la explicación de la variabilidad en el desempeño exportador por no estar linealmente asociados con la variable dependiente.

Este resultado, puede derivarse, por un lado en que la Comunicación efectiva debe partir de la planificación y de acuerdo a los resultados obtenidos y observados en los resultados la comunicación no es desarrollada de forma integrada además que en muchos casos no son consideradas en los planes de gestión. También es un tema que actualmente se encuentra en cambios ya que va muy de la mano con las herramientas tecnológicas que deben ser utilizadas para este fin. Por lo que los resultados obtenidos no distan mucho de esta realidad.

De acuerdo a los coeficientes del modelo de regresión lineal múltiple que se obtuvieron, fue posible plantear la ecuación o recta de regresión, tal y como se muestra en la formula siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$
$$Y = 1.036 + 0.286(X_1) + 0.169(X_3) + 0.545(X_5)$$

Donde:

Y = Desempeño de los RRHH

B0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Betas del modelo

X1 = Capacitación (CA)

X3 = Trabajo en Equipo (TE)

X5 = Sistemas de Información (SI)

ε = Error o residual

4.3. Comprobación de Hipótesis

La tabla 19 siguiente, muestra los resultados estadísticos obtenidos (*t-valor* y *sig*) de todas las variables independientes en relación con la variable dependiente para cada una de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Tabla 19: Comprobación de Hipótesis.

Hipótesis	Descripción	t-valor	Sig	Información	Se acepta/se rechaza
H ₁ Capacitación	La capacitación es un factor que influye y esta correlacionado de forma positiva con el desempeño de los recursos humanos	2,039	0,002	Significativa	Se acepta hipótesis H ₁
H ₂ Comunicac. Efectiva	La comunicación es un factor que influye de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos	0,291	0,205	No significativa	Se rechaza hipótesis H ₂
H ₃ Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo se correlaciona e influye de forma positiva con el desempeño de los recursos humanos.	1,959	0,033	Significativa	Se acepta hipótesis H ₃
H ₄ Tecnología	La tecnología adecuada influye y se correlacionan de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos.	1,758	0,570	No significativa	Se rechaza hipótesis H ₄
H ₅ Sistemas de Información	Los Sistemas de Información influyen y se correlaciona de forma positiva en el desempeño de los recursos humanos.	2,932	0,006	Significativa	Se acepta hipótesis H ₅

Fuente: Elaboración propia, basado en los datos obtenidos del SPSS v.23. Sig=<0.05, t>1.95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente documento, se investigan, factores que impulsan el mejor desempeño de los recursos humanos en donde, los resultados arrojaron datos importantes de los cuales se puede realizar inferencias de acuerdo a las variables estudiadas y que resultaron ser significativas para emitir conclusiones y dar respuesta a la pregunta de investigación planteada; así como, el cumplimiento del objetivo general y los objetivos metodológicos. Cabe señalar que las hipótesis planteadas también pueden ser probadas utilizando otros métodos estadísticos que se ajusten de igual forma a su realidad. De la misma forma pueden proponerse otros modelos con la finalidad de contar o estudiar otras perspectivas de sus impactos, inclusive en otras latitudes geográficas.

De los resultados obtenidos se puede percibir que los municipios requieren prestar atención a los factores tales como el trabajo en equipo, los sistemas de información y la capacitación, factores que impulsan mejores resultados en colaboración de un equipo de personas.

La pregunta de investigación planteada se responde con la confirmación de tres variables independientes que resultaron significativas: Capacitación, trabajo en equipo y sistemas de información; así como también la explicación del 58 % de la varianza en el desempeño de los recursos humanos. Los resultados obtenidos coinciden con otros estudios realizados en otros lugares geográficos. Sobre la capacitación lo plantea Arbab Madi (2018) en su estudio sobre Las prácticas en Gestión y excelencia organizacional de recursos humanos en organizaciones públicas; donde la capacitación tiene un impacto significativo sobre la excelencia organizacional, explicado con un coeficiente de determinación R^2 de 0.283.

Tradicionalmente se ha considerado que la formación de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos. En general se ha demostrado que la formación incide favorablemente sobre la productividad, las ventas, la calidad y la rentabilidad. Aragón (2003); Birdi (2008), Muñoz Castellanos y Salinero Martín (2011) y Cantarello (2012). Aragón (2016), en su estudio sobre la Gestión de los Recursos humanos en los ayuntamientos, confirma su hipótesis: Los ayuntamientos que realizan prácticas de formación de forma habitual y continua obtienen mejores resultados que los que no las hacen.

De la misma forma, Pardo y Díaz (2015) en su estudio sobre el Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional; la metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio – descriptivo con un alcance correlacional, donde la capacitación es un factor clave de desarrollo del talento humano. Otros estudios con resultados similares son los desarrollados por: Chung Chen y Jim (2007), Pérez (2009), Noriega (2010), Ituttalde (2010), Aragón y Serrano

(2015), Rivero y Davos (2017), Jalil Bagheri (2016). Herrera (2010), Sánchez (2014), Reyes y Barreto (2017), Hurtado y Gonzales (2015).

Con respecto a las variables que resultaron no significativas, variables; Comunicación efectiva y Tecnología; también algunos estudios coinciden con estos resultados tales como: Villalba (2010), Ghebrejorgis (2015), donde encontró como única variable significativa, la compensación. Jacobson y Sowa (2010), Strauck (2014), Teruya (2018), acepta la hipótesis; no existe una relación significativa entre las variables comunicación corporativa con la Gestión por resultados y desempeño municipal, en su investigación aplicada a una municipalidad de Lima.

También cabe señalar dentro de los logros obtenidos, el cumplimiento de los objetivos metodológicos:

1. Se identificaron y analizaron los elementos que impulsan el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.
2. Se revisó y estableció un marco teórico que permitió proponer teóricamente las variables que intervienen como factores que impulsan el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal.
3. Se generó un instrumento de medición válido y confiable para evaluar las variables que impulsan el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa municipal, obteniéndose datos relevantes sobre este contexto.
4. Se logró seleccionar y definir la población de estudio.
5. Finalmente se logró aplicar y validar el instrumento para determinar los elementos que impulsan el desempeño de los recursos humanos.

El cumplimiento de todos los objetivos metodológicos permitió interpretar los datos obtenidos desde la perspectiva de la estadística descriptiva e inferencial, permitiendo obtener la relación causal entre las variables de estudio, a través de la utilización de un modelo de regresión lineal múltiple que permitió la explicación de la significancia y el orden de importancia de los factores que impulsan el desempeño de los recursos humanos en los distritos de Lima Metropolitana.

Desde el punto de vista de los resultados de la investigación se puede concluir adicionalmente que los líderes de este tipo de organizaciones son quienes perciben un mayor impacto de los cambios generados, al tener que implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias, que a su vez contribuyen a mejorar la participación de sus equipos identificando los sistemas de información que permitan impulsar el mejor desempeño de los recursos humanos. Por otra parte, estudios como estos, contribuyen en el conocimiento del panorama local como referente nacional, considerando que son publicados en revistas y pueden ser accesibles y tomados en cuenta en la toma de decisiones organizacionales. Así mismo, es un estudio de corte netamente cuantitativo y dirigido a gerentes y jefes quienes tienen responsabilidad en el diseño e implementación de programas y planes de gestión, así como la medición de sus impactos en el cumplimiento de los objetivos de la organización municipal.

La evaluación del desempeño es una estrategia que debe permitir la identificación de problemas en la dirección de personal, así como la integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, Montoya (2014), en este sentido resulta interesante identificar qué factores permiten lograr un mejor desempeño del recurso humano. A través de este estudio los profesionales de estas organizaciones públicas pueden tomar mejores decisiones informados sobre que practicas o factores de RRHH deben tener en cuenta para lograr los objetivos propuestos.

Así mismo los resultados de este estudio contribuyen al conjunto de conocimientos sobre prácticas de recursos humanos así como literatura de desempeño organizacional al proporcionar información sobre los efectos específicos en los municipios de Lima Metropolitana. Los hallazgos de este estudio ofrecen nuevas perspectivas contextuales sobre cómo ciertos factores impulsan para un mejor desempeño de tal forma que contribuyan en remodelar políticas y/o implementación para el logro de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados alcanzados desde esta investigación, se realizan algunas recomendaciones al momento de gestionar los recursos humanos en las municipalidades de Lima Metropolitana. En relación a la capacitación; es necesario seguir un proceso de planificación que inicie con la identificación de las necesidades reales existentes y que se apliquen las prácticas adquiridas al trabajo. Por otro lado es importante que los gerentes se conviertan en agentes de cambio que promuevan buenas prácticas en todo momento, para ello también se debe incluir programas de formación de directivos.

Sobre la Capacitación esta debe ser sensibilizada ya que es una tarea de gran importancia que involucra a toda una organización (alta dirección, funcionarios y servidores) y no solo a la oficina de Recursos humanos, así como la información obtenida debe ser lo más real posible, de lo contrario las acciones de capacitación priorizadas en los planes operativos y de gestión municipal, no impulsaran el mejor desempeño de los recursos humanos en los municipios y como consecuencia no aportará en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este trabajo también presenta limitaciones; una limitación importante es que el estudio se basa en las municipalidades de las ciudad de Lima Metropolitana, consideradas como ciudades grandes, mientras que hay alrededor de 1600 municipios locales que esperan ser estudiados e integrados para que sus necesidades sean atendidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego Demian, (2017). Influence of Information System in Organizational Performance. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Science Direct.
- Alcázar Martín (2006). Modelo Explicativo de la Influencia de la Diversidad sobre el desempeño de los Grupos de trabajo. El efecto moderador de la Dirección estratégica de los recursos humanos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Altuve Quintero Evaly. (1999). Caracas – Venezuela. Tesis: Relación entre Estilos de Liderazgo según el Modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral.
- Arbab y Mahdi (2018). Human Resource Management Practices and Organizational Excellence in Public Organizations. Polish Journal of Management Studies.
- Arnold Marcelo (1999). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría general de Sistemas. Universidad de Chile.
- Armijo Marianela, (2005), Revista serie CEPAL. Indicadores de Desempeño en el Sector Público.
- Arriagada Ricardo, (2002). Diseño de un Sistema de medición de desempeño para evaluar la Gestión municipal: una propuesta metodológica. ILPES. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, (2002), Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. UAM-I, Departamento de Economía.
- Bagheri –Jalil, (2016). Overlaps between Human resources strategic planning and strategic management tools in public organizations. 3rd. International Conference on New Challenges in Management and Business. Science Direct.
- Balaboniene Ingrida. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. 20th. International Scientific Conference Economics and Management.
- Barba Aragón, María. (2013). ¿Es útil la Gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 21 (2015) 9-16.
- Barrera, Angel. (2014). ESAN. Modelo de Gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú.
- Bedoya Sánchez, Enrique. (2007). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas.
- Bonardo Dora, (2009). Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales. Los Recursos Humanos en el Ámbito Municipal y el Desarrollo Local. Universidad Nacional del Comahue.

- Bonnefoy. (2005), Revista serie CEPAL. Indicadores de Desempeño en el Sector Público.
- Boselie Jean Paul, PAauwe Jaap. HRM and Performance: What's Next? International Programs. Cornell University. 2005.
- Bosh Marcelo. (2006) Una mirada Sistémica y Científica de la Teoría de la Comunicación humana. Ciencias de la Comunicación social. Universidad del Salvador. Buenos Aires - Argentina.
- Candela Ricardo. (2005). Artículo Solución de Conflictos. Perú. Campillo Conchi. Comunicación Pública y Administración Municipal. Una Propuesta de Modelo estructural. Universidad de Alicante (1995).
- Campillo Conchi (2010). Comunicación pública y Administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. Universidad de Alicante.
- Cardona Raúl. (2011). Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo. Revista electrónica Forum.
- Carmeli Abraham. (2004) Strategic human capital and the performance of public sector organizations. Journal of management.
- Castillo Jorge. (2016). Desarrollo Local y Gobiernos locales de Ancash 2010-2014: Una Aproximación a su desempeño. Huaraz – Perú.
- Ciobaru Aline (2018). Integrated Human Resources activities, The solution form Performance improvement in Romanian Public Sector Institutions. Management Research and Practice. Article.
- Chung – Jen, Jing Wen (2007). Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. ScienceDirect. Journal of Business Research. Elsevier.
- De León María (2017). Factores que afectan la adopción de Tecnologías de Información en Micro y pequeñas empresas. Un estudio cualitativo. Artículo para la revista Ibérica de Sistemas y tecnologías de Información. Revista.
- Enrique Guillermo. (2016). Gestión Diferencial de Recursos Humanos: Una revisión e integración de la literatura. Estudios Gerenciales. Elsevier. Artículo.
- Deluca Santiago. (2018). Teoría de las Organizaciones Públicas Aplicada al Mercosur: El caso del Tribunal Permanente de Revisión. Revista Secretaría Tribunal Permanente Año 6, N°12.
- Díaz Olga (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de Negocios. Elsevier Doyma. Artículo.
- Flores Helen. (2005). Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los empleados de la Institución Financiera BAC. Honduras.
- Gálvez Celeste. (2019). Planeamiento Estratégico de Sistemas de Información para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Construcciones y Servicios Metálicos S.A.C. Universidad Nacional de Trujillo. Investigación de grado.

- García Carbonell. (2013). El papel moderador de la percepción del Sistema de Dirección de recursos Humanos y su influencia en los Resultados organizativos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*.
- García Juan. (2008). Cómo trabajar con otros para alcanzar un objetivo.
- Gazca Luis. (2018). Diagnóstico del Uso de herramientas tecnológicas para la gestión y apoyo del liderazgo en las Pymes. Artículo de Investigación. Creative Commons.
- Gorriti Mikel. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. Artículo.
- Guillén Claudia. (2014). La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: Análisis del caso peruano. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2016). Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2016). Perú: Estadísticas de Gestión Municipal 2008 - 2014.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el desarrollo. 2013
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2016). Perú: Estadísticas de Gestión Municipal 2008 - 2014.
- Iturralte Torres Julia. (2010). La Evaluación del Desempeño laboral y su Incidencia en los resultados del rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de ahorro OSCUS LTDA. Universidad Técnica de Ecuador.
- Klingner Donald (2000). "Hacia la profesionalización del Servicio Público: La Administración de Personal en el Sector Público, un Elemento Clave de la Sociedad Democrática y de la Administración Pública Efectiva," *Prospectiva* 6 17: 51-66.
- Longo Francisco. (2006). Evaluación y gestión del Rendimiento Laboral en las Administraciones Públicas. ESADE.
- López Carlos (2019). Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de San Martín. Perú. Investigación de grado.
- Macías María (2010). Exploración de la comunicación interna y externa que utiliza la Asociación de Municipios integrados por la Cuenca y territorios de la Laguna de apoyo de Nicaragua (AMICTLAN).
- Marique, Jorge. (2016). Desarrollo Local y Gobiernos locales de Ancash 2010-2014: Una Aproximación a su desempeño. Huaraz – Perú.
- Marín Juan. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. Universidad Politécnica de Valencia España. *Revista intangible capital*.

- Medina Maribel. (2010). Talento Humano y trabajo en equipo del personal Directivo de las universidades del Municipio de Maracaibo. Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencias sociales.
- Medina Quintero José. (2015). Influencia de los Sistemas de Información en los resultados organizacionales. Universidad Autónoma de Tamaulipas – México. Contaduría y Administración. Sciecedirect.com.
- Mendoza Jorge. (2013). Aprendizaje, Innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa. Un estudio de las industrias metalmecánicas y de tecnologías de información en Sonora. Artículo.
- Morales Oswaldo. (2014). ESAN. Modelo de Gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú.
- Montoya César (2009). Evaluación del Desempeño como herramienta para el Análisis del Capital Humano. Artículo.
- Morejón Maryury, (2016). La Teoría Organizacional: Un análisis de su Enfoque en una Administración Pública y su Diferencia en una Administración Privada. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública.
- Naranjo Gil, David. (2016). Cómo los equipos de dirección usan los Sistemas de información y control en la gestión hospitalaria. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla Spain. Artículo, publicado en 2016
- Nuchera Hidalgo. (2008). Los factores clave de la Innovación Tecnológica. The Drivers of technological innovation: Keys of competitiveness. Universidad Politécnica de Madrid.
- Nazario Carlos. (2016). El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa de los Gobiernos Locales del Perú. Universidad Católica de Piura – Perú.
- Ole Boe, Effective use of resources in the public management sector in Norway. ScienceDirect. 4th World Conference on Business, Economics and Management, ECBEM 2015.
- Pelaez Guillermo. (2016). Desarrollo Local y Gobiernos locales de Ancash 2010-2014: Una Aproximación a su desempeño. Huaraz – Perú.
- Pardo Claudia. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de Negocios. Elsevier Doyma. Artículo.
- Pulido Bibiana (1995) Teoría de los Recursos y Capacidades: El foco Estratégico centrado en el interior de la organización. Artículo.
- Ramió Carles. (1993). Teoría de la Organización y Administración Pública. Lecturas de Teoría de la Organización. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Ramírez José Luis (2014) Sistemas de Información Gerencial e Innovación para el desarrollo de las organizaciones. Telematique. Universidad privada Rafael Belloso Chacán.

- Rivero Andrea. (2016). Gestión Diferencial de Recursos Humanos: Una revisión e integración de la literatura. Estudios Gerenciales. Elsevier. Artículo.
- Rodríguez María (2000) Medición de Capacidad en tecnología de información en las organizaciones. Revista LAN. Bogotá – Colombia. Artículo.
- Rodríguez Mavin. (2005). Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los empleados de la Institución Financiera BAC. Honduras.
- Romero Pedro. (2006). Modelo Explicativo de la Influencia de la Diversidad sobre el desempeño de los Grupos de trabajo. El efecto moderador de la Dirección estratégica de los recursos humanos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Sánchez Gonzalo. (2013). El papel moderador de la percepción del Sistema de Dirección de recursos Humanos y su influencia en los Resultados organizativos. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.
- Sánchez Juárez, Segundo V. (2013). Diseño e Implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. Revista Ciencia y Tecnología, Año 10, No 3, 2014, 49-65.
- Sánchez Tovar Yesenia (2015) Influencia de los Sistemas de Información en los resultados organizacionales. Universidad Autónoma de Tamaulipas – México. Contaduría y Administración. Sciecedirect.com.
- Sánchez Yolanda. (2007), Artículo; Importancia de una capacitación de calidad en el marco de la nueva gestión pública y su incidencia en la municipalidad peruana.
- Serrano Urriola, Claudia. (1999). Caracas – Venezuela. Tesis: Relación entre Estilos de Liderazgo según el Modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral.
- Serrano Segura, José. (2013). ¿Es útil la Gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 21 (2015) 9-16.
- Sigüenza Julio. (2019). Planeamiento Estratégico de Sistemas de Información para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Construcciones y Servicios Metálicos S.A.C. Universidad Nacional de Trujillo. Investigación de grado.
- Soriano, Evelin. (2005). Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los empleados de la Institución Financiera BAC. Honduras.
- Strauck María, Guillén Claudia (2014). La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: Análisis del caso peruano. Revista Internacional de Relaciones Públicas.
- Suaréz Jesús (2003). La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la Estrategia Empresarial.
- Tramullas Jesús. (1997). Los Sistemas de Información: Una reflexión sobre información, Sistema y documentación. Revista general de información y documentación Vol 7. Universidad Computense Madrid 1997.

- Teruya Esteban (2018). La Comunicación corporativa y gestión por resultados en la jefatura de administración y finanzas de la municipalidad del Rímac. Línea de Gestión de políticas públicas.
- Uzmez Ahmet. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. Science Direct. 12th Internacional Strategic Management Conference, ISMC 2016.
- Torres M. (2008). Los factores Clave de la innovación tecnológica: Claves de la competitividad empresarial. The divers of technological innovation: keys of competitiveness. Universidad Politécnica de Madrid.
- Torres Tello Samuel. (2005). Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el Desarrollo – Perú.
- Vásquez Katerine (2019). Auditoria de gestión como herramienta para la optimización de los recursos humanos de la municipalidad distrital de Curo. Universidad Nacional de Trujillo.
- Vásquez Sodel (2017). Factores que afectan la adopción de Tecnologías de Información en Micro y pequeñas empresas. Un estudio cualitativo. Artículo para la revista Ibérica de Sistemas y tecnologías de Información. Revista.
- Venegas Yunaika. (2005). Eficiencia de los Recursos Humanos en Instituciones Públicas. Universidad Bolivariana. Artículo.
- Viles Elisabeth. (2013). Herramienta para evaluar el funcionamiento de los Equipos de trabajo en entornos docentes. OmniaScience.
- Villafuerte Dante. (2009). Estudio de uso y aplicaciones de la tecnologías de Información y Comunicación de autoridades y funcionarios en dos municipios rurales del Perú. Recomendaciones para la implementación de gobierno electrónico en municipios rurales. ACORN – REDECOM Conference 2009 México city.
- Zárate Elena. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. Universidad Politécnica de Valencia España. Revista intangible capital.
- Zárraga Marta. (2013). Herramienta para evaluar el funcionamiento de los Equipos de trabajo en entornos docentes. OmniaScience.
- Zehir Cemal. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. Science Direct. 12th Internacional Strategic Management Conference, ISMC 2016.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición. Cuestionario.

1. Este cuestionario forma parte de una investigación de carácter doctoral denominada: **“Factores que mejoran el desempeño de los Recursos Humanos en la Gestión Pública Municipal”** que se lleva a cabo a través de un convenio entre la Universidad San Martín de Porres de Perú y la Universidad Autónoma de Nuevo León de México.
2. Los datos son confidenciales y se darán los resultados de manera agregada a los municipios participantes.

Mucho agradecería su amable participación.

Instrucciones

Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación. A continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

- a) Favor de leer detenidamente.
- b) Conteste anotando en la casilla Relevancia que procede a cada grupo de ítems con el número que usted considere de acuerdo a las respuestas anexas (1 Muy bajo, 2; Bajo, 3; Ligeramente Bajo, 4; Ligeramente alto, 5; Alto, 6; Muy Alto; tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada uno de los constructos.

Parte I: Información general

Parte II: Información de detalle

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

1. Indique por favor, el último grado académico obtenido.
 Estudios técnicos Universitario Licenciatura Maestría Doctorado Otro
2. Indique por favor el puesto que ocupa en la Municipalidad:
 Gerente. Sub gerente Jefe de Área. Director
3. Indique por favor, cuál es su antigüedad trabajando en la municipal
 De 1 a 5. De 6 a 10 años De 11 a 15 años. De 16 a más
4. Cuál es la cantidad de empleados que actualmente tiene a su cargo:
 De 1 a 15 De 16 a 30 De 31 a 50 De 51 a mas

PARTE II: INFORMACIÓN DE DETALE

Desempeño de los Recursos Humanos: Dimensión: Cumplimiento de Plan Operativo Anual		Muy Bajo	Bajo	Ligeramente Bajo	Ligeramente Alto	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5	6
1	En qué medida el municipio cuenta con un Plan Operativo?						
2	En qué medida el Plan Operativo Anual de la municipalidad cubre todos los temas más relevantes?						
3	En qué nivel se logra cumplir el Plan Operativo del municipio?						
4	En qué medida se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con el Plan Operativo?						

Desempeño de los Recursos Humanos:		Muy Bajo	Bajo	Ligeramente Bajo	Ligeramente Alto	Alto	Muy Alto
Dimensión: Capacidad de respuesta		1	2	3	4	5	6
5	Qué tanta capacidad presentan los empleados con respecto a la solución de problemas?						
6	Que tanta capacidad presentan los empleados frente a los cambios?						
7	Que tanta es la capacidad tienen los empleados para organizar su trabajo?						
8	Qué tanta es la capacidad de comunicación tienen los empleados para comunicarse entre sí?						
9	En qué medida se presenta absentismo del personal?						

Capacitación		Muy Bajo	Bajo	Ligeramente Bajo	Ligeramente Alto	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5	6
10	En qué medida las capacitaciones realizadas han mejorado el desempeño de los recursos humanos?						
11	Con que frecuencia se preparan programas de capacitación previos a los procesos de cambio?						
12	En qué medida la capacitación contribuye en el mejoramiento de las competencias laborales de un empleado?						
13	En qué medida las capacitaciones tecnológicas mejora el desempeño de los empleados?						
14	Qué tan suficiente ha sido la capacitación de los empleados para realizar sus actividades						
15	En qué medida las capacitaciones mejoran sus competencias para la atención al público						

Comunicación efectiva		1	2	3	4	5	6
16	En qué medida las comunicaciones oficiales mejoran el desempeño de los recursos humanos?						
17	En qué medida las comunicaciones son realizadas como estrategia de mejora del desempeño de los recursos humanos?						
18	En qué medida la tecnología favorece el desarrollo de las comunicaciones dentro del municipio?						
19	En qué medida las comunicaciones se apoyan en la tecnología						
20	Con que frecuencia se realizan reuniones para mejorar la comunicación?						
21	Con qué frecuencia se utiliza el correo electrónico para las comunicaciones externas?						

Trabajo en Equipo		1	2	3	4	5	6
22	Que tanto ha facilitado el trabajo en equipo el establecimiento de normas internas para los procesos operativos?						

23	En qué medida el trabajo en equipo ha mejorado la toma de decisiones?						
24	En qué medida el trabajo en equipo transcurre en un ambiente de confianza?						
25	En qué medida el trabajo en equipo permite resolver conflictos o problemas?						
26	En qué medida el trabajo en equipo mejora la comunicación entre los colaboradores?						
27	En qué medida el trabajo en equipo ha ayudado en la ejecución de los procesos?						
28	En qué medida considera que el trabajo en equipo es relevante en el desarrollo de las actividades de los empleados						

	Tecnología	Muy Bajo	Bajo	Ligeramente Bajo	Ligeramente Alto	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5	6
29	En qué medida el uso de tecnologías mejora el desempeño de los Recursos humanos?						
30	En qué medida el uso de tecnologías mejora la comunicación entre los empleados?						
31	En qué medida el uso de tecnologías mejora la gestión de los datos e información especializada que usan los empleados?						
32	En qué medida el uso de tecnologías por parte de los empleados mejora los tiempos de respuesta de los requerimientos?						

Sistemas de Información		1	2	3	4	5	6
33	En qué medida tener la información completa y oportuna mejora el desempeño de los RRHH?						
34	En qué medida la información útil y relevante mejora el desempeño de los RRHH						
35	En qué medida el (los) formato (s) de la información (fácil de comprender e interpretar) mejora el desempeño de los RRHH						
36	En qué medida el uso de los Sistemas de Información fomentan la cooperación entre los empleados?						
37	En qué medida el uso de los Sistemas de Información facilitan la coordinación de las actividades entre los empleados?						
38	En qué medida el uso de los Sistemas de Información mejoran la eficiencia de los procesos operativos por parte de los empleados?						
39	En qué medida el uso de los Sistemas de Información facilita el intercambio de información especializada entre los miembros de la organización?						
40	En qué medida los sistemas de Información promueven el trabajo en equipo para la mejor toma de decisiones?						

Anexo 2. Distritos pertenecientes a la población de estudio.

Número	Provincia y Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2016	Nombre	Categoría
1	Lima	268 777	Lima	Ciudad
2	Ancón	40 529	Ancón	Vila
3	Ate	645 803	Vitarte	Pueblo
4	Barranco	29 482	Barranco	Ciudad
5	Breña	75 322	Breña	Ciudad
6	Carabaylo	309 899	Carabaylo	Pueblo
7	Chaclacayo	43 809	Chaclacayo	Pueblo
8	Chorrillos	330 756	Chorrillos	Ciudad
9	Cieneguilla	48 382	Cieneguilla	Pueblo
10	Comas	531 027	La Libertad	Pueblo
11	El Agustino	193 319	El Agustino	Pueblo
12	Independencia	218 582	Independencia	Pueblo
13	Jesús María	71 634	Jesús María	Pueblo
14	La Molina	175 681	La Molina	Pueblo
15	La Victoria	169 239	La Victoria	Ciudad
16	Lince	49 651	Lince	Ciudad
17	Los Olivos	377 915	Las Palmeras	Ciudad
18	Lurigancho	224 098	Chosica	Pueblo
19	Lurín	87 256	Lurín	Pueblo
20	Magdalena del Mar	54 789	Magdalena del Mar	Ciudad
21	Pueblo Libre	76 122	Pueblo Libre	Pueblo
22	Miraflores	81 776	Miraflores	Ciudad
23	Pachacámac	133 256	Pachacámac	Pueblo
24	Pucusana	17 519	Pucusana	Pueblo
25	Puente Piedra	363 194	Puente Piedra	Pueblo
26	Punta Hermosa	7 792	Punta Hermosa	Pueblo
27	Punta Negra	8 149	Punta Negra	Pueblo
28	Rímac	163 913	Rímac	Ciudad
29	San Bartolo	7 884	San Bartolo	Pueblo
30	San Borja	112 317	San Francisco de Borja	Ciudad
31	San Isidro	53 836	San Isidro	Ciudad
32	San Juan de Lurigancho	1 114 686	San Juan de Lurigancho	Ciudad
33	San Juan de Miraflores	409 886	Ciudad de Dios	Ciudad
34	San Luis	58 026	San Luis	Ciudad
35	San Martín de Porres	714 952	Barrio Obrero Industrial	Ciudad
36	San Miguel	136 369	San Miguel	Vila
37	Santa Anita	233 315	Santa Anita - Los Ficus	Ciudad

38	Santa María del Mar	1 651	Santa María del Mar	Pueblo
39	Santa Rosa	19 272	Santa Rosa	Pueblo
40	Santiago de Surco	350 855	Santiago de Surco	Pueblo
41	Surquillo	91 409	Surquillo	Ciudad
42	Villa El Salvador	472 442	Villa El Salvador	Ciudad
43	Villa María del Triunfo	457 069	Villa María del Triunfo	Pueblo

Fuente: Elaboración propia basada en datos del INEI (2016)