UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PERCEPCIÓN DEL PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES QUE TIENEN LOS CIUDADANOS DEL DISTRITO DE ILLIMO-DEPARTAMENTO LAMBAYEQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Autor :

BACH. Boris Enrique Lalangui Peña

Asesor :

Dr. Mego Núñez Onesimo

Línea de Investigación :

Talento Humano

Pimentel - Perú

2018

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

"PERCEPCIÓN DEL PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES QUE TIENEN LOS CIUDADANOS DEL DISTRITO DE ILLIMO-DEPARTAMENTO LAMBAYEQUE"

AUTOR
BACH. BORIS ENRIQUE LALANGUI PEÑA

CHICLAYO- PERÚ

2014

DEDICATORIA

A mi madre, mi esposa y mis hijos que me motiva y alienta para ser útil a mi familia, la sociedad, ser mejor profesional poniendo mis conocimientos al desarrollo de la Región Lambayeque y el País.

Boris Enrique Lalangui Peña

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento al Director, personal docente y administrativo de la Escuela de Post Grado de la Universidad Señor de Sipán, que hicieron posible la elaboración y aprobación del presente trabajo de investigación, el cual es un aporte al conocimiento científico que ayude a una gestión administración municipal más eficiente.

Boris Enrique Lalangui Peña

INDICE

DEDICATORIA 3
AGRADECIMIENTO 4
INDICE 5
INDICE TABLAS 7
INDICE FIGURAS 10
RESUMEN. 13
I. INTRODUCCIÓN 15
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 18
2.1. Planteamiento del problema. 18
2.2. Formulación del problema 30
III. OBJETIVOS 31
3.1. Objetivo general 31
3.2. Objetivos Específicos 31
IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. 32
V. FUNDAMENTACIÓN TEORICA 35
4.1. Antecedentes 35
4.2. Marco Teórico 36
4.2.1. La Percepción 36
4.2.2. Modelización de la calidad de servicio percibido. 47
4.2.3. Perfil profesional. 59
4.2.4. Análisis del saber, saber hacer y saber ser del profesional en Administración. 60
4.2.5. Formación profesional del servidor público 64
4.2.6. Definición del servidor público 64
4.2.7. Funcionario público 65
4.2.8. El Gerente Público: profesional indispensable para el desarrollo. 88
4.2.9. Competencias Críticas 147
4.3. Marco conceptual 148
5. METODOLOGIA 151
5.1. Hipótesis. 151
5.2. Variables. 151
5.3. Metodología. 155
5.4. Población y muestra. 155
5.5. Método de investigación. 157

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 158
5.7. Método de análisis de datos. 160
6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 161
7. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. 163
7.1. Descripción Resultados 163
7.2. Discusión Resultados 221
7.3. Propuesta de aporte práctico 229
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 242
8.1. Conclusiones 242
8.2. Recomendaciones 243
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 244
ANEXOS 268

INDICE TABLAS

Tabla 1: Definiendo la calidad de servicio *49*
Tabla 2: Rol de desempeño y problemas a resolver *62*
Tabla 3: Competencias genéricas y específicas *62*
Tabla 4: Saber, saber hacer y ser del egresado de administración *63*
Tabla 5: Identificación del perfil *138*
Tabla 6: Contexto nacional de la función *138*
Tabla 7: Contexto Regional y Local de la funciones *139*
Tabla 8: Definiciones Estratégicas *140*
Tabla 9: Requisitos de Ingreso *140*
Tabla 10: Competencias – Conocimientos *141*
Tabla 11: Competencias – Críticas *142*
Tabla 12: Funciones del puesto *143*
Tabla 13: Habilidades técnicas *146*
Tabla 14: Dominio idiomas *147*
Tabla 15: Operacionalización de variables *153*
Tabla 16: Sexo población usuaria servicios Municipalidad de Illimo *163*
Tabla 17: Edad población usuaria servicios Municipalidad de Illimo *164*
Tabla 18: Estado Civil población usuaria servicios Municipalidad de Illimo *165*
Tabla 19: Grados Instrucción población usuaria servicios Municipalidad de Illimo *166*
Tabla 20: Calificación servicios que reciben de la Municipalidad *167*
Tabla 21: Medios difusión difunden la información la Municipalidad *168*
Tabla 22: Estímulos y motivación para cumplir pago tributos *169*
Tabla 23: Servicios públicos prioritarios en el Distrito *170*
Tabla 24: Nivel de satisfacción con los servicios públicos *171*
Tabla 25: Funcionarios cuentan con experiencia *172*
Tabla 26: Funcionarios tienen conocimiento sobre normativa nacional *173*
Tabla 27: Funcionarios tienen en cuenta precisión y diversificación de demanda *174*
Tabla 28: Funcionarios realizan acciones para articular niveles de gobierno *175*
Tabla 29: Funcionarios son reconocidos por la labor administrativa *176*
Tabla 30: Funcionarios conocen el marco normativo municipal *177*
Tabla 31: Los funcionarios reciben presión política para obtener resultados *178*
Tabla 32: Los funcionarios son eficientes *179*
Tabla 33: Las responsabilidades de los funcionarios cumplen con la misión y visión de la Municipalidad *180*

Tabla 34: Las funciones están orientadas para cumplir los objetivos municipales 181
Tabla 35: La labor de los funcionarios son transparentes, eficaces y eficientes..... 182
Tabla 36: Los funcionarios cumplen las metas de acuerdo a los planes operativos.. 183
Tabla 37: Los funcionarios cuentan con título o grados académicos..... 184
Tabla 38: Los funcionarios cuentan experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo..... 185
Tabla 39: Los funcionarios conocen modelos teóricos y prácticos de gestión moderna Municipal 186
Tabla 40: Funcionarios conocen aplicación de sistemas administrativos en el sector público 187
Tabla 41: Funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la Gestión Municipal 188
Tabla 42: Funcionarios desarrollan habilidades orientas a la comunicación efectiva 189
Tabla 43: Funcionarios realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo..... 190
Tabla 44: Funcionarios públicos realizan actitudes para la innovación y mejora continua..... 191
Tabla 45: Tipo de liderazgo tienen los funcionarios municipales..... 192
Tabla 46: Funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia.. 193
Tabla 47: Resumen del procesamiento de los casos 194
Tabla 48: Estadísticas de fiabilidad..... 194
Tabla 49: Correlación de variables..... 194
Tabla 50: Sexo trabajadores de la Municipalidad Illimo..... 195
Tabla 51: Edad trabajadores Municipalidad Illimo 196
Tabla 52: Estado Civil trabajadores Municipalidad Illimo..... 197
Tabla 53: Grado de Instrucción trabajadores Municipalidad Illimo 198
Tabla 54: Reciben estímulo o motivación para cumplir con el pago de sus tributos.. 199
Tabla 55: Funcionarios cuentan con experiencia para desempeñar el cargo 200
Tabla 56: Funcionarios tienen conocimiento sobre marco normativo nacional..... 201
Tabla 57: Funcionarios tienen en cuenta la presión y diversifican de la demanda 202
Tabla 58: Los funcionarios son reconocidos por la labor administrativa..... 203
Tabla 59: Los funcionarios conocen el marco normativo municipal..... 204
Tabla 60: Los funcionarios reciben presión política para obtener resultados 205
Tabla 61: Los funcionarios de la Municipalidad de Illimo son eficientes 206
Tabla 62: Los funcionarios se orientan a cumplir la visión y misión de la municipalidad 207

Tabla 63: Los funcionarios tienen experiencia profesional y laboral *208*
Tabla 64: Los funcionarios conocen modelos teóricos y prácticos de gestión moderna municipal *209*
Tabla 65: Funcionarios conocen la aplicación de sistemas administrativos en el sector público *210*
Tabla 66: Los funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados de la gestión municipal *211*
Tabla 67: Los funcionarios realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo *212*
Tabla 68: Los funcionarios realizan actitudes para el sentido de urgencia *213*
Tabla 69: Resumen proceso de los casos Trabajadores Municipalidad de Illimo *214*
Tabla 70. Fiabilidad encuesta Trabajadores Municipalidad Illimo *214*
Tabla 71: Calificación de autoridades a los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Illimo *215*
Tabla 72: Los funcionarios mejoraran la prestación de los servicios *216*
Tabla 73: Opinión sobre el desempeño de los funcionarios municipales *217*
Tabla 74: Los funcionarios cuentan con conocimientos y experiencia para realizar una buena gestión municipal *218*
Tabla 75: Cuál debe ser el perfil del funcionario en la Municipalidad distrital de Illimo *219*
Tabla 76: Han coordinado los funcionarios para resolver los problemas del distrito de Illimo *220*
Tabla 77: Identificación del Perfil Gerente Público Municipal *237*
Tabla 78: Contexto Nacional del tipo de perfil *238*
Tabla 79: Contexto Local del tipo de perfil *238*
Tabla 80: Definiciones Estratégicas Gerente Público Municipal *238*
Tabla 81: Requisitos de Ingreso Gerente Público Municipal *239*
Tabla 82: Competencias – Conocimientos Gerente Público Municipal *239*
Tabla 83: Competencias – Críticas Gerente Público Municipal *240*

INDICE FIGURAS

Figura 1: Sexo de la población usuaria de los servicios de la Municipalidad distrital Illimo 163
Figura 2: Edad de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo164
Figura 3: Estado civil de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo 165
Figura 4: Grado de Instrucción de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo 166
Figura 5: Calificación servicios que recibe de la Municipalidad Distrital de Illimo 167
Figura 6: Medios de difusión que los usuarios reciben la información de los servicios que brinda la Municipalidad 168
Figura 7: Reciben estímulos por cumplir con el pago de tributos municipales..... 169
Figura 8: Servicios públicos locales que son prioritarios en el distrito de Illimo 170
Figura 9: Satisfacción de los usuarios sobre los servicios públicos que reciben de la Municipalidad de Illimo..... 171
Figura 10: Los funcionarios de la Municipalidad tienen experiencia necesaria para desempeñar el cargo 172
Figura 11: Conocimiento de los funcionarios municipales sobre el Marco Normativo Nacional..... 173
Figura 12: Los funcionarios tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de servicios locales 174
Figura 13: Los funcionarios realizan acciones para articular los niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local..... 175
Figura 14: Reconocimiento por la labor administrativa a los funcionarios por sus funciones 176
Figura 15: Conocimiento de los funcionarios sobre el Marco Normativo Municipal ... 177
Figura 16: Los funcionarios municipales reciben presión política para obtener resultados en la gestión municipal 178
Figura 17: Los funcionarios municipales son eficientes en el distrito de Illimo 179
Figura 18: Cumplimiento de responsabilidades de funcionarios se orienta a cumplir visión y misión de la Municipalidad 180
Figura 19: Las funciones de los municipales tienen como guía el cumplimiento de los objetivos municipales..... 181
Figura 20: La labor que realizan los funcionarios es transparente, eficaz y eficiente 182

Figura 21: Los funcionarios municipales cumplen las metas de acuerdo a los planes operativos de la Municipalidad *183*
Figura 22: Los funcionarios cuentan con Títulos o Grados académicos para cumplir las metas y objetivos de la Municipalidad *184*
Figura 23: Los funcionarios cuentan con experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo *185*
Figura 24: Los funcionarios municipales conocen modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal *186*
Figura 25: Funcionarios conocen sobre aplicaciones de sistemas administrativos del sector público en la Municipalidad *187*
Figura 26: Los funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la gestión municipal *188*
Figura 27: Los funcionarios públicos desarrollan habilidades orientada a la comunicación efectiva *189*
Figura 28: Los funcionarios realizan actitudes para mejor el servicio y trabajo en equipo *190*
Figura 29: Los funcionarios públicos realizan actitudes para la innovación y la mejora continua *191*
Figura 30: El liderazgo que desarrollan los funcionarios en el cumplimiento de sus responsabilidades *192*
Figura 31: Funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia. *193*
Figura 32: Sexo trabajadores encuestados de la Municipalidad de Illimo *195*
Figura 33: Edad trabajadores encuestados de la Municipalidad de Illimo *196*
Figura 34: Estado Civil trabajadores encuestados de la Municipalidad de Illimo *197*
Figura 35: Grado de Instrucción trabajadores de la Municipalidad de Illimo *198*
Figura 36: Recibe estímulos o motivación por cumplir con el pago de los tributos *199*
Figura 37: Funcionarios municipales tienen experiencia para desempeñar el cargo. *200*
Figura 38: Conocimiento de los funcionarios sobre el Marco Normativo Nacional *201*
Figura 39: Los funcionarios tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales *202*
Figura 40: Reconocimiento a funcionarios municipales por la labor administrativa y cumplimiento de sus funciones *203*
Figura 41: Conocimientos de los funcionarios sobre el Marco Normativo Municipal . *204*
Figura 42: Los funcionarios reciben presión política para obtener resultados en la Gestión Municipal *205*
Figura 43: Los funcionarios municipales son eficientes en el distrito de Illimo *206*

Figura 44: El cumplimiento de las responsabilidades de los funcionarios se orienta a cumplir la visión y misión de la Municipal *207*
Figura 45: Los funcionarios cuentan con experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo *208*
Figura 46: Los funcionarios municipales conocen modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal *209*
Figura 47: Funcionarios conocen sobre aplicaciones de sistema administrativos del sector público en la Municipalidad *210*
Figura 48: Los funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la Gestión Municipal *211*
Figura 49: Los funcionarios realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo *212*
Figura 50: Funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia. *213*
Figura 51: Calificación servicios públicos que brinda la Municipalidad de Illimo *215*
Figura 52: Funcionarios mejoraran la prestación de servicios en el distrito de Illimo. *216*
Figura 53: Desempeño de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo *217*
Figura 54: Los funcionarios cuentan con conocimientos y experiencias para una buena Gestión Municipal *218*
Figura 55: Perfil del funcionario municipal en el distrito de Illimo *219*
Figura 56: Coordinaciones de los funcionarios municipales y autoridades del distrito de Illimo para resolver problemas *220*

RESUMEN.

Como resumen del problema general es el ¿Cuál es el grado de percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del Distrito de Illimo?**,** cuyo objetivo general es Determinar el grado de percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo, utilizando como método inductivo y deductivo, para realizar la generalización de los resultados de la investigación. Para tal efecto se realizó 118 encuestas de los cuales se aplicaron en el distrito de Illimo, a los ciudadanos, servidores municipales y autoridades del Distrito, se aplicó un cuestionario de 29 preguntas, referente a la percepción y el perfil de los funcionarios municipales. Los resultados obtenidos se procesaron utilizando frecuencias absolutas y relativas, determinándose que existe una correlación entre la percepción y el perfil del funcionario público (0.779, según el estadístico de alfa de cronbach), corroborándose la hipótesis, concluyendo que la percepción si tienen relación con el perfil del funcionario público municipal en la municipalidad materia de investigación.

Palabras claves: Percepción, perfil, funcionario municipal

ABSTRACT.

As a summary of the general problem is the what is the degree of perception of the profile of municipal officials who have the citizens of Illimo district ?, whose general objective is to determine the degree of perception of the profile of municipal officials who have citizens of the district of Illimo, using as inductive and deductive method, to realize the generalization of the results of the investigation. for this purpose, 118 surveys were carried out which were applied in the district of illimo, to the citizens, municipal officials and authorities of the district, a questionnaire of 29 questions was applied, concerning the perception and the profile of municipal officials. the results obtained were processed using absolute and relative frequencies and a correlation between the perception and the profile of the public official (0.779, according to the Cronbach Alpha Statistic) was corroborated, concluding that the perception is related to the profile of the municipal public official in the municipality research subject. key words: perception, profile, municipal official

I. INTRODUCCIÓN

Al conceptualizar el servicio público, entendemos como las actividades, entidades, órganos públicos o privados, que con personería jurídica creada por la Constitución Política del Perú o por ley orgánica, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, pueden ser en forma directa, mediante concesiones o a través de cualquier otro medio legal, con sujeción a un régimen de derecho público o privado

León Diguit; sustentaba el criterio de que cuando el estado proporciona enseñanza transporte, sanidad, no ejerce un poder de mando; aun cuando esas actividades son regidas por un sistema de derecho público, el fundamento del estado no es la soberanía sin la noción de servicio público. El Estado modero no es más que una comunidad o corporación de servicios público cuyo agentes son los gobernantes. Por lo tanto, es de entender que las funciones del estado son todas aquellas actividades que los gobernantes ejercen para crear, organizar y asegurar el funcionamiento ininterrumpido de los servicios públicos.

Según la doctrina y el ordenamiento jurídico de nuestro país, los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden comprender: todo servicio público debe suministrarse con criterio técnico gerencial y con consideración a las funciones del proceso administrativo científico (planificación, organización, dirección y control), tanto concepción orgánica como en el sentido material y operativo. Deberá funcionar de manera permanente, regular y continua para satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los interés de quienes los prestan. La prestación del servicio público no debe perseguir un fin lucrativo, se prioriza el interés de la comunidad.

Los organismos del Estado son dirigidos por persona denominadas funcionarios públicos, son persona que desempeñan un empleo público, siendo un trabajador que cumple funciones en un organismo del estado, en nuestra investigación nos referimos a los funcionarios público municipales; considerando la particularidad de nuestro estudio las funciones, autonomías y

responsabilidades de la municipalidades se encuentran detalladas en su Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

Está investigación es importante porque es necesario que se conozca oficialmente cual es la percepción que tiene la población del perfil de los funcionarios públicos municipales en el distrito de Illimo, provincia de Lambayeque, conocer con qué nivel de calidad se brindan los servicios municipales, ello contribuirá a dar solución a este problema que a la fecha viene afrontando el distrito de Illimo.

La relación que existe entre la hipótesis que es la percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo, favorece la imagen de la municipalidad, con el diseño no experimental es que la información se recogió en un solo momento como se si tomo una fotografía en el tiempo de las cuales se establece la metodología a ejecutar, cuya relación con el problema fue cual es el grado de percepción del perfil del funcionario municipal que tienen los ciudadanos del distrito, esta relación y secuencia lógica obedece a criterios científicos cuyos esquemas han sido aprobados por la Universidad Señor de Sipán.

Es necesario también establecer la implicancia teórica del estudio y su relación con el trabajo previo en la Municipalidad distrital de Illimo, ello significa que existe la teoría, las normas legales pero esta no se cumplen en su totalidad, generando un sesgo en la prestación de los servicios públicos locales, cuya percepción de la población y usuarios es notoria, los trabajos previos en la municipalidad investigada es que se ha revisado la normativas general y específica, como también se solicitó la opinión de las autoridades más representativas del distrito.

Las percepciones teóricas sometidas a prueba fueron las conceptualizaciones y las normas emitidas por la autoridad nacional del servicio civil Servir - Perú, referente a funcionarios públicos, considerando la importancia de la presente investigación se han desarrollado en temas específicos que se detallan:

I. **Problema de investigación.-** se presenta el planeamiento y formulación del .problema, las limitaciones y los antecedentes de la investigación.

II. **Objetivos**. se presenta los objetivos general y específicos, se pretender logar en el presente trabajo de investigación

III. **Justificación de la investigación.** se presenta la justificación teórica, metodológica y social, así como la importancia de la investigación

IV. **Fundamentos teóricos.** se presenta la base teórica existente sobre el tema tratado y el marco conceptual pertinente

V. **Metodología. s**e presenta la hipótesis, variables, tipo y diseño de estudio, población y muestra, los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación correspondiente finalmente los métodos utilizados en el análisis de datos

VI. **Limitaciones del estudio.** los problemas encontrados en el desarrollo y trabajo de campo de la investigación.

VII. **Presentación y discusión de los resultados.** Una descripción y discusión de resultados en tablas y gráficos.

VIII. **Conclusión y recomendaciones**. finalmente se presentan las conclusiones arribadas en el proceso de la investigación como aportes al conocimiento que ayuda a esclarecer los problemas existentes en la municipalidad distrital de Illimo, como recomendación generando un nuevo perfil del funcionario público municipal.

PALABRA CLAVE: Percepción perfil, Funcionario Municipal, Funcionario público.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema.

A nivel internacional

Gonzales (2010) afirma que la historia nos ha demostrado que para gobernar tiene que ser con responsabilidad, ya que garantizara mejores resultados y se tendrá mejores impactos en la sociedad. Otro aspecto importante en la gestión gerencial, es que los ciudadanos, cada vez más, son conscientes de la importancia de su participación en las decisiones que los afectan. Por lo que exigen que los resultados de la gestión pública y en especial la gestión Pública Municipal, generen confianza en las instituciones del Estado (Municipalidades), que deben garantizar el derecho a la información, que exista una mayor transparencia en el manejo eficiente de los recursos públicos municipales, que se les rindan cuentas como mecanismos de evaluación y transparencia, que se disminuya los índices de corrupción. Todos los elementos de una gestión pública se deben convertir en un imperativo para la sostenibilidad y la innovación en la gestión de las entidades públicas y en especial en las Municipalidades. Responder a todas estas exigencias, donde se busca buenos resultados en la gestión pública no es fácil y por consecuente tiene limitantes. Para ello se requiere de una gerencia pública orientada a resultados que le entregue a la ciudadanía los bienes, obras y servicios de calidad y satisfacción de sus necesidades y expectativas; que efectivamente mejoren su calidad de vida.

Según Guerrero (1998) el estado administrativamente se retrata gráficamente en organigramas donde se da a conocer como están distribuidas sus funciones. Para ello se respalda en leyes, reglamentos y manuales, cuyo objetivo es ofrecer un mapa sistemático de las acciones administrativas. Sin embargo, a menudo el mapeo organizativo y funcional de las administraciones solamente refleja los caracteres más abstractos, dejando oculto los atributos decisivos para la vida

administrativa. Este retrato ofrece una espectral imagen de un mundo vivo cuya esencia es un ser humano soslayado a favor de la impersonalidad de la organización. Y, por otra parte, el régimen del personal público es como la economía para la sociedad, una estructura sobre determinante de las emanaciones funcionales fotografiadas en los organigramas.

El estudio del servicio público no se aborda de manera integral: se ciñe solamente a la formación profesional de aquellos agentes de los negocios públicos y el modo como su preparación reditúa en provecho del desempeño de las instituciones del Estado. Las responsabilidades públicas de los gobiernos tienen como base el desempeño eficaz de los cuadros burocraticos. Se alude a la burocracia de acuerdo con la nocion racional que se desprende de las ideas de Hegel y Weber.

En el gobierno moderno, la burocracia se integra por personal calificado, competente y profesional, el cual tiene a su cargo el cumplimiento de las tareas publicas. Es un personal que desarrolla la carrera adminsitrativa de acuerdo con la idea del mérito, la superacion, la permanencia, las promociones y el retiro digno. Para los gobiernos, la calidad profesional de sus funcionarios es de vital importancia. Debido a la complejidad del sector publico y de los problemas sociales hace que se requiera de acciones inteligentes que se deben formular para solucionarlos, por ello se plantea como requisito que los servidores publicos sean eficaces en su gestion. En los gobiernos modernos, el funcionario debe ser un profesional especializado con conocimiento en asuntos gubernamentales y administrativos. El saber especializado se enseña y aprende hasta conformar un tipo de conocimiento que permite responder a los problemas sociales. Dicho saber combina experiencia, conocimiento y prácticas que dan vida a las rutinas necesarias y a la modernización de las instituciones. El conocimiento utilizado se traduce en un ejemplo de lo que es la razón práctica. Esto significa que es un conocimiento aplicativo, fruto de la reflexión y que debe articularse como

un sistema de realizaciones para generar resultados específicos. De este modo, el vínculo del Estado con las universidades y las instituciones de educación superior es crucial, dado que en estas se forman los funcionarios competentes que se necesitan.

Funcionario Público, la eficiencia administrativa depende del nivel moral y de la capacidad técnica de los funcionarios públicos. Un buen cuerpo de funcionarios es el mejor auxiliar del Gobierno, así como un personal inepto es un atranco para el desarrollo de la política mejor concebida. La selección de los funcionarios es un problema esencial. El éxito del Gobierno depende de su habilidad para escoger un buen personal.

A causa de las múltiples, variadas y complejas necesidades a que ha de atender, la Administración moderna no es una tarea fácil que pueda ser realizada por todo el mundo. La Administración constituye hoy el objeto de una verdadera ciencia, o mejor dicho, de diversas ciencias, que estudian los problemas de su organización y funcionamiento. Únicamente las personas que conocen a fondo los problemas administrativos pueden desempeñar con éxito su función.

En muchos países, reformas bien planeadas han fracasado por las definiciones del personal administrativo. Como prueba de la importancia de estas cuestiones citaremos la Ordenanza francesa del 9 de octubre de 1945, que ha creado una Dirección General de la Función Pública y un Consejo permanente de la Administración Civil. La Dirección de la Función Pública depende de la Presidencia del Gobierno y está encargada: 1 de preparar una política de conjunto de la función pública, 2 De la documentación y estadística relativa a la misma, 3 de estudiar toda propuesta referente al mejoramiento de la organización de los servicios públicos, a la coordinación de la reglas estatuarias de los distintos cuerpos de funcionarios del Estado y demás entidades públicas y a la retribución y derechos pasivos de dichos funcionarios¨ (Villanova, 1950, p.11)

El ejemplo francés es un reconocimiento práctico de la importancia que tiene el considerar en su conjunto, y desde un punto de vista general, todos las cuestiones relativas al personal de la Administración. Va extendiéndose la tendencia a constituir organismos encargados del estudio de dichas cuestiones y de su resolución, atribuyéndoles una compensación del Servicio Civil; en los Estados Unidos, la Comisión del Servicio Civil en la Administración federal y las comisiones del servicio civil en los estados particulares y en Bélgica, la Secretaria permanente de Selección.

La Administración, para atraer a las personas de mérito y valía, deberá hacer tres cosas: Primero, ofrecer a los aspirantes una buena carrera, una retribución suficiente y una situación estable. Sólo así se roderará a la función púbica de una consideración social que anime a las personas de calidad intelectual a desear y conseguir los puestos públicos. De otra suerte, sólo los solicitarán los incapaces, los mediocres o los fracasados. Segundo cuidar de la formación de los futuros funcionarios, y tercero, establecer un buen sistema de selección, que asegure, en lo posible, la desingación de los más aptos.

La Administración Pública, para actuar, ejercer sus funciones, prestar sus servicios, necesita personas físicas. Las personas que actúan al servicio de la Administración son designadas con nombres diversos que corresponden a situaciones jurídicas diferentes. Se habla así de autoridades, de funcionarios, de empleados, de obreros, etc. Varios son los modos con que la Administración puede utilizar las aptitudes y actividades individuales: obligados, unas veces, a los particulares a ejercer determinadas funciones o a realizar ciertas prestaciones (el servicio militar, formar parte de las mesas electorales, jurados, etc.), permitiendo, otras, a los particulares colaborar voluntariamente en el ejercicio de funciones y servicios públicos(detención del sorprendido en flagrante delito, contratista y concesionarios de obras y servicios públicos); en ocasiones, contrata con los particulares una prestación de

servicios, al igual que otro particular cualquiera (contrato de trabajo, de arrendamiento de servicio); y , finalmente, adscribe, mediante actos especiales, a los puestos públicos a determinadas personas, con el consentimiento de las mismas, a éstos últimos no resulta fácil definir su naturaleza y funciones. Son éstos los funcionarios públicos propiamente dichos.

No existe un concepto único de funcionarios válido para todos los países. Es más, aún en cada país existen diversos conceptos de funcionarios según la rama del Derecho que lo considera: por ejemplo, el Derecho penal, el Derecho Fiscal o el administrativo. Escribe acertadamente Stainof, que no puede trasplantarse sin reserva las definiciones y elementos que un sistema de legislación positiva ha elaborado para determinar que es un funcionario, a otro país en que el sistema de Derecho positivo puede haber dado importancia a otros elementos para fijar la noción de funcionario¨ (Villanova, 1964).

Funcionario público. ¨No hay, pues, una definición única del funcionario. Su situación no es la misma en todas partes. La situación jurídica del funcionario está siempre ligada a un Estado determinado y no puede considerarse fuera de este Estado, de su historia, de su legislación y de la jurisprudencia de sus tribunales. Más como hoy día entre los diversos sistemas jurídicos hay semejanzas cada vez mayores, debido a una penetración mutua de sus instituciones políticas, administrativas y sociales, pueden descubrirse en los diversos sistemas administrativos algunos elementos comunes que caracterizan la noción de funcionario. El ejercicio de funciones de autoridad tampoco lo es: pues hay funcionarios públicos (la mayoría) que no la ejercen, como los maestros, los médicos de asistencia domiciliaria y, en general, los técnicos. Tampoco la retribución es un elemento esencial, pues existen funcionarios honoríficos que prestan servicio gratuitamente (concejales, vocales de diversos consejos), el servicio gratuito es prestado por espíritu cívico, por ventajas simplemente morales y de orden honorifico.

Por eso solo pueden ser gratuitos los puestos de gran dignidad. De aquí la calificación de funcionarios honoríficos a quienes los desempeñan¨.

¨Los puestos retribuidos pueden ser temporales o permanente: en este último caso, los que los asumen hacen de la función pública su profesión, o sea, la actividad principal de su vida y, las más de dos veces, también la fuente principal de sus ingresos. Nuestra Ley de clases pasivas los llama empleados públicos, y se distinguen de algunos funcionarios retribuidos (Ministerios, Subsecretarios, Directores Generales, Gobernadores), en que aun recibiendo éstos un verdadero sueldo no prestan sus servicios, o sea, sin carácter profesional. Como observa CAETANO, ésta es la división principal: La de aquellos que hacen del servicio su profesión, su carrera y la de aquellos que sirven a los entes públicos a titulo transitorio y accidental, puede suceder que de acto el funcionario que sirve accidentalmente al Estado o a la Administración local permanezca en el cargo largo tiempo, de suerte que al fin de su vida pueda haber gozado de tanta permanencia como los profesionales; pero esa situación, de hecho, no es de derecho; la situación es precaria o temporal¨.

El modo jurídico de vincular a un individuo a la profesión de funcionario público es el nombramiento vitalicio o por tiempo indeterminado. Así, la Administración pública asegura al funcionario un puesto de trabajo, pagándole un sueldo, con la garantía de una carrera, de un porvenir, así como de una seguridad en la vejez, en la enfermedad o en la invalidez. Los funcionarios profesionales son, como los Ejércitos permanentes, una característica de los Estados modernos.

Los Estados tienen interés en que una gran parte de su personal, a causa precisamente de la complejidad y dificultades técnicas de la Administración moderna, quede incorporado de modo permanente a la jerarquía administrativa.

Esto no quiere decir que no deban existir funcionarios políticos, electivos o nombrados; esto es, funcionarios que, sin una aptitud profesional, estén encargados de desempeñar una función determinada, sin convertirse en funcionarios permanentes y profesionales. Son ellos, precisamente, los que aseguran de modo directo y eficaz el desarrollo y ejecución de una política. Funcionario y empleado (o funcionario profesional) no son dos categorías opuestas. Hay funcionarios que no son empleados (los honoríficos y los políticos), pero todos los empleados son funcionarios públicos.

A nivel Nacional

La Constitución Política del Perú de 1993, referente a la función pública, establece que todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación. El Presidente de la República tiene la más alta jerarquía en el servicio a la Nación. Es obligatoria la publicación periódica en el diario oficial de los ingresos que, por todo concepto, perciben los altos funcionarios, y otros servidores públicos que señala la ley, en razón de sus cargos. Así como los funcionarios y servidores públicos que señala la ley o que administran o manejan fondos del Estado o de organismos sostenidos por éste deben hacer declaración jurada de bienes y rentas al tomar posesión de sus cargos, durante su ejercicio y al cesar en los mismos. La ley establece la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como el plazo de su inhabilitación para la función pública.

Según la ley del Servicio civil N° 30057, establece que funcionario público, es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado, dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas, en tanto que directivo público, es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano.

Decreto Legislativo N° 1024, que crea el cuerpo de gerentes públicos, establece y regula el cuerpo de Gerentes Públicos, al que se incorporan

profesionales altamente capaces, seleccionados en proceso competitivo y transparente, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobierno Locales que los requieren.

La Ley Orgánica de Municipalidad N° 27972, establece que la administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el Alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualquiera de las causales prevista en la Ley respectiva.

A nivel local.

Se puede establecer que la Municipalidad Distrital de Illimo materia de estudio, cuenta con una población de 9,107 habitantes (Censo de población y vivienda del 2007, INEI), cuenta con los siguientes recursos humanos: un Alcalde, cinco regidores y ocho servidores municipales, referente a su organización, se aprecia que tiene una estructura orgánica con consejo municipal integrado por el Alcalde y los regidores, como órganos de coordinación con el consejo de coordinación local distrital, comité distrital de seguridad ciudadana, comité distrital de defensa civil, comité de administración del Vaso de Leche y junta de delegados vecinales y comunales, todos ellos establecidos en la Ley orgánica de Municipalidades N° 27972 y demás normas completarías.

Como órganos de control, oficina de control interno y procuraduría pública municipal, como órganos de asesoramiento oficina de asesoría jurídica y oficina de planeamiento y presupuesto, como órganos de apoyo a la oficina de secretaria general e imagen institucional, oficina de Administración con sus unidades de contabilidad, tesorería, recursos humanos y logística y servicios generales y la oficina de rentas; y con los órganos de línea con la división de salud y medio ambiente, departamento de servicios municipales

y transporte público y departamento de registros civiles; división de desarrollo económico y social, con sus departamentos de desarrollo económico, departamento de servicios sociales y departamento de turismo, educación y cultura y finalmente con la división de desarrollo urbano y rural, con sus departamentos de estudios proyectos y obras, departamento de control urbano y catastro y departamento de defensa civil (organigrama Municipalidad Distrital de Illimo), por lo que se desprende de la estructura orgánica, cuenta con 11 cargos con rango de funcionarios públicos.

En cuanto a sus funciones detalladas en sus principales herramientas de gestión institucional se tiene: El plan estratégico concertado de desarrollo del distrito aprobado mediante Resolución de Concejo Municipal Nº 206-2003-MDI-A del 17 de setiembre del 2003 con visión de futuro al año 2013, cuya norma municipal data de 11 años el cual no ha sido actualizada ni modificada, el plan de desarrollo institucional (PDI), Reglamento de Organización y funciones (ROF), Manual de organizaciones y Funciones (MOF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), por citar los de mayor importancia en algunos casos no cuenta y en otros están desactualizados.

Referente a los procesos administrativos que desarrolla la Municipalidad Distrital de Illimo, para brindar los servicios públicos locales, se puede apreciar que el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Ordenanzas Municipales que aprueben las tasas municipales, la escala de los servicios públicos locales con derecho a contraprestación de los servicios, el Reglamento de Aplicación de Sanciones, no existen, se actúa por la propia experiencia.

Para ello es necesario tener en cuenta las competencias y funciones específicas que le asigna la Ley N° 27972, a las municipalidades distritales, con sujeción a las normas técnicas:

Los servicios de organización del espacio físico y uso del suelo. las

municipalidades distritales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, ejercen las siguientes funciones exclusivas: Aprobar el plan urbano o rural distrital, autorizar y fiscalizar la ejecución del plan de obras de servicios públicos o privados que afecten o utilicen la vía pública, disponer la nomenclatura de avenidas, jirones, calles, pasajes, parques, plazas, y la numeración predial; construcción, remodelación o demolición de inmuebles y declaratorias de fábrica, ubicación de avisos publicitarios y propaganda política, apertura de establecimientos comerciales, industriales y de actividades profesionales de acuerdo con la zonificación.

Las municipalidades distritales, en materia de saneamiento, salubridad y salud, ejercen las siguientes competencias específicas: Servicio de limpieza pública, determinando aquellas áreas donde se encuentre desechos, rellenos sanitarios y el aprovechamiento industrial de los desperdicios, además regular y controlar el aseo, de aquellos establecimientos donde acuda la población.

Las municipalidades distritales, en temas de tránsito, vialidad y transporte público, ejercen las siguientes funciones específicas: Establecer la nomenclatura y señalización de calles y vías de acuerdo con la regulación provincial y en coordinación con la municipalidad provincial, otorgar licencias para la circulación de vehículos menores y demás, de acuerdo con lo establecido en la regulación provincial.

Los servicios de educación, cultura, deportes y recreación, las municipalidades distritales, tienen como competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el regional las siguientes: Promover el desarrollo humano sostenible en el nivel local, propiciando el desarrollo de comunidades educadoras, diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas, según corresponda, contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial, promover la diversificación

curricular, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica, monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas, según corresponda, fortaleciendo su autonomía institucional, construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y al presupuesto que se le asigne, impulsar y organizar el Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y el control ciudadanos.

Los servicios de abastecimiento y comercialización de productos y servicios, las municipalidades distritales, ejercen las siguientes funciones: Controlar el cumplimiento de las normas de higiene y ordenamiento del acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de alimentos y bebidas, a nivel distrital, en concordancia con las normas provinciales, regular y controlar el comercio ambulatorio, de acuerdo a las normas establecidas por la municipalidad provincial, promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de mercados de abastos que atiendan las necesidades de los vecinos de su jurisdicción, promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de camales, silos, terminales pesqueros y locales similares, para apoyar a los productores y pequeños empresarios locales, otorgar licencias para la apertura de establecimientos comerciales, industriales y profesionales.

Los servicios de programas sociales, defensa y promoción de derechos, las municipalidades distritales, tienen las siguientes funciones: Difundir y promover los derechos del niño y adolescente, mujer y adulto mayor, propiciando espacios para participación en instancias municipales; promover, organizar y sostener, de acuerdo a sus posibilidades, cunas y guarderías infantiles, establecimientos de protección a niños y personas con impedimentos y ancianos desvalidos, así como casas de refugio y promover la igualdad de oportunidades con criterio de equidad.

Los servicios de seguridad ciudadana, las municipalidades ejercen las siguientes funciones: Planificar y Organizar los servicios de serenazgo cuando sea necesario, en base a normas establecidas por los gobiernos local, coordinar con las autoridades del distrito como el comité de defensa civil para realizar las estrategias de atención a los ciudadanos damnificados por aquellos desastres naturales que ocurran en la zona.

Con referente a Los servicios de desarrollo local se debe diseñar planes estratégicos que permita tener un desarrollo económico y sostenible para la comunidad local, a la vez se debe realizar el plan operativo anual de la municipalidad, y se debe implementar de acuerdo a los recursos financieros que se cuenta, para ello se debe basar en el presupuesto participativo vigente.

Siendo los servicios públicos locales que brinda una municipalidad distrital, es necesario que los funcionarios públicos tengan formación profesional y experiencia del manejo de las políticas públicas locales.

En cuanto a los niveles de coordinación y comunicación de los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Illimo, se percibe que no existe una buena comunicación puesto que los funcionarios designados por la autoridad municipal, no tienen el perfil profesional y conocimiento de las funciones y competencias municipales, mientras que los servidores municipales sobre todo nombrados, conocen el movimiento y actividades administrativas rutinarias, sin ninguna visión de futuro.

La infraestructura de las oficinas administrativas, se observan que no tiene mantenimiento y sobre todo la distribución no está acorde para la atención de los usuarios y contribuyentes que acuden diariamente a la municipalidad, para realizar sus gestiones o pagar sus tributos municipales, si agregamos a ellos el uso de la tecnologías de información y comunicación, existen computadoras que no están implementadas con programas acorde con la función administrativa municipal que se ejecuta.

Teniendo en cuenta la complejidad de las funciones y competencias asignadas por la Ley 27972, artículo 79 al 86, a las municipalidades distritales, éstas deben orientar mejor la administración del talento humano y en especial de los funcionarios municipales, por que de persistir en esta forma de administrar las actividades de la municipalidad, siempre estará sujeto a un desarrollo rutinario del personal tanto de funcionarios públicos municipales de los servidores nombrados y contratados, con el consecuente deterioro de la imagen de la institución municipal, donde los vecinos, usuarios y contribuyentes perciben la prestación de un servicio de baja calidad.

Para superar el problema detallado en el diagnostico preliminar y el pronóstico, es que se desarrollara un estudio para obtener resultados de nivel y porcentaje es la percepción que tienen los usuarios y contribuyentes de la municipalidad, de los funcionarios públicos municipales, toda vez que un vecino, usuario o contribuyente va la municipalidad a realizar gestión administrativa pago de tributos municipales, se dan con la sorpresa que los funcionarios municipales no se encuentran en sus oficinas, solo encuentran a las secretarias y personal administrativo, recibiendo, escusas como estas: no está el jefe regrese mañana, regrese la otra semana, el jefe está en una reunión importante, situaciones incomodas para el usuario y contribuyente, agregado a esta problemática, es la forma de comportarse y vestir en forma diaria de los funcionarios y servidores municipales no es la correcta.

2.2. Formulación del problema

¿Cuál es el grado de percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del Distrito de Illimo durante el 2013?

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Determinar el grado de percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo durante el 2013.

3.2. Objetivos Específicos

Identificar las características que tiene de la percepción los ciudadanos del distrito de Illimo, respecto al perfil de los funcionarios municipales

Identificar las características que tiene el perfil del funcionario municipal en la Municipalidad Distrital de Illimo

Identificar la relación que existe entre la percepción ciudadana y el perfil del funcionario municipal en la Municipalidad distrital de Illimo.

Elaborar la Propuesta práctica que contribuya a la solución del problema.

IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Si recurrimos al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se relaciona con la conformidad con lo justo. Por lo tanto la justificación guarda relación con debe ser, que se ajusta con las normas, al derecho de las personas, y al interés social en general. Desde esta óptica la justificación admite una prelación comparativa de intereses. Mientras la importancia del problema de la investigación se orienta a responder las expectativas sociales y otros, que la sociedad espera alcanzar y que permite su desarrollo o la atención de una necesidad. En efecto la justificación e importancia de una investigación consiste en describir los motivos por los cuales se lleva a cabo el estudio. Plantear la relevancia del problema y justifica el hecho de hacer la investigación, según Ñaupas (2014) ¨la justificación se explicara desde tres razones, teórico, metodológica y social¨.

Justificación teórica.

La investigación está centrada en presentar las razones teóricas que justifican la percepción del perfil del funcionario municipal, señalando los conocimientos que brindará el estudio sobre el objeto investigado.

El propósito de esta investigación es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar la teoría existente, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente.

Según Gibson (1979), ¨la teoría de que la percepción es un proceso simple; en el estímulo está la información, sin necesidad de procesamientos mentales internos posteriores. Según el autor parte del supuesto de que en las leyes naturales subyacentes en cada organismo están las claves intelectuales de la percepción como mecanismo de supervivencia, por tanto, el organismo sólo percibe aquello que puede aprender y le es necesario para sobrevivir¨.

Según Neisser (s.f), ¨la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados

en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecué o no a lo propuesto por el esquema¨.

En este contexto debemos ver la Formación de los funcionarios públicos, quienes son: ¨los luchadores permanentes, ¨la eficiencia administrativa depende del nivel moral y de la capacidad técnica de los funcionarios públicos. Un buen cuerpo de funcionarios es el mejor auxiliar del Gobierno, así como un personal inepto es un atranco para el desarrollo de la política mejor concebida¨; siendo imprescindible que los Gerentes Públicos, apliquen los cinco fases del proceso administrativo que son: planificación, organización, personal, dirección y control. Un gerente público debe tener un alto nivel de instrucción académica, preferiblemente debe ser un profesional del área de la administración o carrera afín; pero lo más importante es ser altamente ético y con sensibilidad social o humanista. Un ser con un alto nivel de ética y de humanismo, por simple lógica es responsable, es honesto, es sincero, es generoso, está comprometido con su trabajo, camina por lo legal y mueve masas sin mayor esfuerzo, es decir se transforma en un líder, en un ejemplo a seguir¨.

En el Perú se aprueba el Decreto Legislativo N° 1024, que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos, donde se incorporan profesionales altamente capaces, seleccionados en forma transparente, para ser destinados a los tres niveles de gobierno :Central, Regional y lo local, considerándose como norma legal y teórica que regula el funcionamiento de los gerentes públicos en el Perú y que la presente investigación ha tenido presente esta norma para arribar conclusiones científicas sobre los gerentes públicos municipales.

Justificación Metodológica.

En el proceso técnico del desarrollo de la presente investigación, se ha tenido en cuenta el esquema científico aprobado por la Escuela de post grado de la Universidad Señor de Sipan, utilizando los procesos detallados en el método científico, métodos inductivo y deductivo, para arribar a generalizaciones, para conocer la opinión del público usuario se utilizó el cuestionario con preguntas

elaboradas en forma sistemáticas que respondan a los dimensiones de la variable, pero también se utilizó la guía de entrevista a las autoridades del distrito, para conocer su percepción del servicio local que brinda la Municipalidad Distrital de Illimo, cuyo resultados se detallan en la discusión de los resultados, con estadígrafos confiables y validables.

Justificación Social.

La presente investigación trata de resolver el problema que a la fecha viene atravesando la población del distrito de Illimo, en la Provincia de Lambayeque, por la mala prestación de los servicios públicos locales que brindan los funcionarios y servidores municipales, cuyo aportes están orientados a la solución de este problema social, y en particular como aporte de nuevos conocimientos científicos en materia de normatividad municipal, a la luz de la generación de nuevos conocimientos científicos, siempre utilizando los principios de la administrativo científica, orientadas a la solución de los problemas de la organizaciones municipales de la Región Lambayeque.

V.FUNDAMENTACIÓN TEORICA

4.1. Antecedentes

Jorge Aguilar & Edith Fonseca (2010). ¨El tipo de esta investigación es descriptiva-cualitativa donde los autores investigaron y analizaron el proceso de reclutamiento y selección que realiza la instancia rectora de la direccion general de servicio civil de costa rica, desarrollando y proponiendo un perfil de competencias generales del funcionario publico del regimen de servicio civil de costa rica. el perfil desarrollado en la investigacion se confeccionó basado en el enfoque por competencia, por lo que concluyeron que se debe propiciar el resguardo de la igualdad de oportunidades para el acceso y ejercicio de los cargos, sin considerar razones de orden político, religioso, racial, género, ubicación geográfica o de cualquier otra índole, garantizando de esta manera que la selección y nombramiento de los funcionarios¨.

James Niemeyer (2006) plantea: “desarrollo de la participación ciudadana en los procesos de control social de la gestión municipal en el distrito de comas, lima, perú”, este autor concluye que en cuanto al tema de los valores los pobladores expresan sus deseos de inculcar valores éticos en la gestión de sus organizaciones y en la gestión pública del gobierno municipal y el gobierno central. además concluye que a nivel general la percepción de los participantes es que tienen acceso al municipio, el alcalde, los regidores y los funcionarios los reciben cordialmente y conversan sobre su situación; en este sentido son muy “diplomáticos”, de igual manera el trato por parte del personal de las oficinas de la municipalidad ha sido respetuoso y cortés. también es preciso mencionar que, a pesar de este trato, muchas veces estos funcionarios no son efectivos en ejecutar o plasmar los pedidos de la población.

Samuel Torres (2005). Este autor realizó un diagnóstico de la gestión municipal, desarrollando un análisis situacional interno y externo de las

municipalidades donde concluyo en que los gobiernos locales deben aplicar políticas de evaluación de recursos humanos, así como revisión de la estructura orgánica que permita su adecuación de la estructura y la calidad del personal, a las nuevas exigencias de la modernidad del estado, descrito en los planes de desarrollo.

4.2. Marco Teórico

4.2.1. La Percepción.

La percepción es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, por medio de los sentidos. Es además, una subestructura del conocimiento (al igual que la memoria y la sensomotricidad). Gracias a la percepción nos conectamos con la realidad, y nos relacionamos con ella y todos los individuos que la componen.

La percepción, junto a la sensación y la atención, son los procesos psicológicos inferiores. Existen diferentes teorías de la percepción: las teorías innatas, las teorías empiristas y las teorías constructivistas o interaccionistas.

Las teorías innatas expresan la influencia genética en la percepción; según ellas lo que podemos percibir y la manera en que lo hacemos ya está predeterminado en nosotros, es decir, es innato. Según las teorías empiristas, la percepción está ligada a la experiencia del individuo con el entorno en que vive; así, el aprendizaje de la persona adquiere gran importancia en su percepción de la realidad. Las teorías constructivistas distinguen dos clases de factores (innatos y aprendidos), de cuya interacción depende la percepción.

Podemos decir también que ¨sobre la percepción se ofrece diversas definiciones que han ido evolucionando hacia la implicación de las experiencias y los procesos internos del individuo¨.

Gibson (1979) defiende ¨la teoría de que la percepción es un proceso simple; en el estímulo está la información, sin necesidad de procesamientos mentales internos posteriores. Dicho planteamiento parte del supuesto de que en las leyes naturales subyacentes en cada organismo están las claves intelectuales de la percepción como mecanismo de supervivencia, por tanto, el organismo sólo percibe aquello que puede aprender y le es necesario para sobrevivir¨.

Neisser (s.f), ¨la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecué o no a lo propuesto por el esquema. Se apoya en la existencia del aprendizaje. Para la psicología moderna, la interacción con el entorno no sería posible en ausencia de un flujo informativo constante, al que se denomina percepción.

La percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos. Esta definición presenta dos partes bien diferenciadas referidas respectivamente a: el tipo de información obtenida y la forma en que ésta se consigue. La definición que seleccionamos parte de la existencia del aprendizaje, y considera la percepción como un proceso de tres fases. Así pues, la percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de sensaciones. El elemento clave del éxito de una campaña publicitaria de servicios municipales es el receptor, que es el individuo (usuario, ciudadano, vecino) objetivo de la comunicación. Con la publicidad las empresas e instituciones buscan ponerse en contacto con su población objetivo para lograr de ella un determinado comportamiento y/o actitud. Ahora bien, para que un

mensaje publicitario pueda transmitir unas ideas, formar, reforzar o modificar actitudes, y, también, propiciar un comportamiento, previamente debe crearse una imagen en la mente del receptor¨.

Para que una comunicación tenga éxito es indispensable que se cumplan dos condiciones: En primer lugar, que capte la atención del individuo (usuario, ciudadano, vecino) expuesto. En segundo lugar, que sea interpretada correctamente, es decir, en la forma prevista por el emisor (Municipalidad). Es esta parte del proceso de comunicación lo que se denomina proceso de percepción.

4.2.1.1. Características de la percepción

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

Es subjetiva, ya que las reacciones a un mismo estimulo varían de un individuo a otro. Ante un estímulo visual, se derivan distintas respuestas. Esta figura representará para unos individuos un queso, para otros un comecocos, una tarta, o un gráfico de sectores, dependiendo de sus necesidades en ese momento o de sus experiencias. En publicidad municipal es importante conocer las reacciones a un mismo estímulo para identificar los usos posibles que pueden hacerse de un determinado servicio municipal (Residuos sólidos, transporte público, etc.) y, así, adaptar la comunicación a las ventajas buscadas.

La condición de selectiva en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir.

Es temporal, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos. Dicha temporalidad permite al responsable

de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto o servicio mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix.

4.2.1.2. Componentes de la percepción

Aunque los estímulos sensoriales pueden ser los mismos, para todas las personas, cada una de ella percibirá cosas distintas. Este fenómeno nos lleva a concebir la percepción como resultado de dos tipos de inputs:

Las sensaciones o el estímulo físico que proviene del medio externo, en forma de imágenes, sonidos, aromas, etc.

Los inputs internos que provienen del individuo, como son las necesidades, motivaciones y experiencia previa, y que proporcionarán una elaboración psicológica distinta de cada uno de los estímulos externos.

Las sensaciones. Son la respuesta directa e inmediata a una estimulación de los órganos sensoriales. Esta concepción de las sensaciones supone la relación entre tres elementos:
Estímulo.
Órgano sensorial.
Relación sensorial.

Esta relación es importante para la publicidad de los servicios municipales. La cual se describe en los siguientes aspectos: ¨Si no existe un estímulo, el comprador (usuario, vecino) nunca se formará una idea o percepción; para ello, es necesario el establecimiento de políticas adecuadas de publicidad, además de tener el producto o servicio disponible en los puntos de venta. Puede que se lance al mercado un nuevo producto con unas características inmejorables, pero si no se le comunica al público objetivo, no tendrá conciencia de su existencia, y no lo comprará¨

Si el estímulo no se adecúa a la capacidad sensitiva del individuo (usuario, vecino), no se percibirá el mensaje. La sensibilidad del individuo a un estímulo viene determinada por su capacidad receptiva y por la intensidad del estímulo. Sirva de ejemplo la situación extrema de anunciar audífonos para sordos en la radio, un medio que no puede ser percibido por los clientes potenciales del propio producto¨.

Si no existe una relación sensorial, no se formará la percepción. De ahí la importancia de estudiar la localización y momento adecuado del lanzamiento de los anuncios publicitarios sobre los servicios municipales¨.

Esta es la razón por la cual, a la hora de lanzar un spot publicitario sobre servicios públicos municipales se estudia la audiencia que tiene cada programa, y la probabilidad de que el mensaje llegue al público objetivo. Conviene aclarar que la percepción y la sensación son conceptos distintos, cuyas principales diferencias se recogen a continuación

Una sensación no implica necesariamente que la persona se dé cuenta del origen de lo que lo estimula sensorialmente. Una sensación se transforma en percepción cuando tiene algún significado para el individuo (usuario, vecino). Por eso es importante analizar cuál es la experiencia de las personas con esas sensaciones, ya que la percepción aumenta o se fortalece conforme se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto.

Las sensaciones no sólo se reciben a través de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto), que funcionan de forma automática y natural, sino que también dependen de la cantidad de estímulo y de su naturaleza diferencial. Al hablar de la naturaleza diferencial, nos referimos, por ejemplo al hecho de no distinguir un objeto negro en una habitación oscura.

Por otra parte, la capacidad sensitiva viene definida por los umbrales de percepción, es decir, ¿a partir de qué intensidad de estímulos comenzamos a percibir algo? En tal sentido pueden distinguirse dos umbrales, uno absoluto, y otro relativo.

a) *Umbral absoluto.* Se basa en un nivel mínimo o máximo donde el individuo experimenta una sensación. A la vez es una barrera que separa los estímulos de los que son detectados y de los que no.

a.1)- *Umbral absoluto mínimo.* Es cuando un individuo va percibir una diferencia entre algo y nada. Porque lo que este umbral absoluto mínimo se utiliza en el marketing, para lanzar mensajes publicitarios (intensidad, tamaño, duración de la campaña, entre otros.), todo esto permite a un individuo ser claro el mensaje.

Del mismo modo, se utilizara para ocultar alguna información que sea obligatoria para el anunciante, y no interesa que el consumidor lo perciba; por ejemplo tenemos los contratos que algunos mensajes están en letra pequeña, o de la bien conocida frase: "Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud", o "Bebe con moderación. Es tu responsabilidad"

Sin embargo, ¨a pesar de la calificación como manipuladora de la publicidad subliminal, no puede probarse que una percepción subliminal tenga un impacto durable sobre el psiquismo del individuo, ni que pueda inducir a la compra, salvo en los casos en que la persona tenga una predisposición a hacerlo¨. Como son:

Estímulos fuertes con la finalidad de atraer la atención de los consumidores.

Transmitirse mensajes precisos y cortos

Aquellos mensajes que se transmiten en base al umbral de la conciencia de una persona es diferente a los que son percibidos por otros.

a. 2)- *Umbral absoluto máximo.* Cuando la sensación experimentada por el individuo es tan fuerte que no es percibida de forma completa.

b) Umbral relativo o diferencial. Este umbral es la diferencia mínima que se puede detectar entre dos estímulos.

Según la ley de Weber, ¨el aumento en la intensidad de los estímulos necesario para provocar una sensación es proporcional a la intensidad inicial. Es decir, que cuanto más fuerte sea el estímulo inicial, mayor será la intensidad adicional requerida para que el segundo estímulo se perciba como diferente¨.

Como consecuencia, ¨cuando se lanza una campaña de comunicación de marketing al mercado, hay que tener en cuenta las formas de comunicación adoptadas por los competidores. Cuando el consumidor es insensible a la recepción de mensajes de cierta duración, habrá que adelantarse a los competidores alargando la emisión. En el caso de los descuentos y las rebajas, el consumidor será menos sensible ante variaciones idénticas de precio¨.

Inputs internos. Algunos factores que influyen en la percepción provienen del mundo exterior donde el individuo se desenvuelve. A la vez existen otros de origen interno que van influir en la percepción de los individuos que son:

Necesidad. ¨Es el reconocimiento de la carencia de algo. La necesidad existe sin que haya un bien destinado a satisfacerla. Es importante para el marketing conocer las necesidades de los individuos (usuarios, vecinos), y orientar hacia ellas los mensajes publicitarios de los servicios

municipales, pues las personas tienden a percibir con mayor facilidad aquello que necesitan o desean. Una persona que siente hambre en un momento determinado, detectará con mayor facilidad los estímulos referentes a la comida¨.

Motivación. ¨Está muy vinculada a las necesidades, sin embargo, no actúan siempre conjuntamente, pues una misma motivación puede satisfacer a diversas necesidades. Es la búsqueda de la satisfacción de la necesidad¨.

La tarea que debe realizar el marketing es la de orientar la motivación hacia un determinado producto o servicio, pues, como ocurre en el caso de las necesidades, las personas detectan antes lo que buscan. La motivación sexual es un enfoque inevitable para el abordaje psicoanalítico del receptor y una de las formas más utilizadas para atraer la atención sobre algunos tipos de productos. El receptor percibe de forma inconsciente los estímulos sexuales, con lo que el producto al cual se asocia el anuncio desempeñará un papel de objeto sexual atrayente.

Experiencia. El individuo aprende de las experiencias, y esto afecta al comportamiento. El efecto acumulativo de las experiencias cambia las formas de percepción y respuesta. En otras palabras, los consumidores se comportan de ciertas formas frente a un estímulo porque aprenden. Es importante conocer el proceso de aprendizaje y la forma en que lo aprendido afecta a la acción de compra. Lo que aprenden depende de la clase de experiencia del consumidor, que puede provenir de compras anteriores, mensajes publicitarios, u otras acciones de marketing, con lo cual es importante crear asociaciones positivas, lanzar campañas fáciles de recordar, implantar políticas de precio que faciliten la compra repetitiva, etc.

4.2.1.3. Proceso de la percepción.

Todos los individuos reciben estímulos mediante las sensaciones, es decir, flujos de información a través de cada uno de sus cinco sentidos; pero no todo lo que se siente es percibido, sino que hay un proceso perceptivo mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión. La percepción es un proceso que se realiza en tres fases: Selección, organización e interpretación.

Selección. Los individuos perciben sólo una pequeña porción de los estímulos a los cuales están expuestos. Cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros intereses, se denomina percepción selectiva. La percepción selectiva se refiere al hecho de que el sujeto percibe aquellos mensajes a que está expuesto según sus actitudes, intereses, escala de valores y necesidades. Es decir, se opera un auténtico procesamiento de la información por parte del sujeto, mediante el cual el mensaje despierta en el individuo toda una serie de juicios de valor que se traducen en reacciones de muy distinto signo.

Por esta razón, se puede decir que el individuo participa directamente en lo que experimenta. Esta intervención no se limita a una simple adaptación, sino que se acompaña de una selección efectuada entre los estímulos propuestos.

La atención debe enfocarse para poder percibir de forma adecuada, como en el caso de los dos cubos. El lector tendrá que elegir cual es la cara más cercana, o si lo observa desde arriba o desde abajo

La cantidad de estímulo que un individuo es susceptible de percibir es enorme.

La publicidad, ¨más que ningún otro mensaje de influencia, trata de adaptar sus contenidos a los intereses, creencias, valores y actitudes de

los grupos a quienes se dirige; por ello, ciertos fenómenos inherentes a la exposición selectiva (como la defensa de las opiniones adquiridas), aun produciéndose, son menores que en otros tipos de comunicación persuasiva¨. Así, la publicidad, para enfrentarse a los fenómenos de la exposición selectiva: ¨Intenta dar utilidad, al menos aparente, a la información que maneja; Procura la estimulación por la novedad, al menos visual, del mensaje y intenta reforzar las actitudes previas, siempre que sea posible, en lugar de tratar de modificarlas¨.

Existen dos tipos de fenómenos que influyen en el proceso de selección, y se presentan de acuerdo con:

La naturaleza del estímulo. ¨Entre las influencias que recibe el individuo basadas en la naturaleza del estímulo, se incluyen aquellos aspectos sensoriales que hacen que un elemento se sienta de manera más intensa que otros. Esto nos lleva a diferenciar entre diversas clases de estímulos: *El tamaño, el color, la luz y la forma, el movimiento, la intensidad, los pequeños detalles, el contraste, el emplazamiento, lo insólito, etc¨.*

Los aspectos internos del individuo. Entre los aspectos internos del individuo que afectan a la selección de los estímulos existen dos aspectos: las expectativas de los consumidores y los motivos que éstos tienen en ese momento (necesidades, deseos, intereses, etc.)

Expectativas. Las personas tienden a percibir los productos y sus atributos de acuerdo con sus expectativas. Por ello, cuando el contenido de los anuncios coincide con los intereses o expectativas del sujeto receptor, es posible un mayor acercamiento entre éste y el mensaje

Los centros de interés del individuo revelan una implicación más duradera y más fácil de identificar que las motivaciones; entonces es

posible aumentar el nivel de atención de un mensaje concentrando su difusión sobre un segmento de individuos preseleccionados.

Por otra parte, los estímulos que se hallan en conflicto con las expectativas, generalmente reciben más atención que los que están de conformidad con ellas. Es decir, las expectativas pueden incrementar el valor real del producto, pero si dicho valor no existe, no tendrán la fuerza para cambiarlo a menos que estimule la diferencia de lo prometido con lo encontrado.

Motivos. ¨Las personas tienden a percibir con mayor facilidad lo que necesitan y lo que desean. Cuanto más fuerte sea la necesidad, más fuerte será la tendencia a ignorar los estímulos no relacionados con el ambiente y a destacar aquellos que se necesitan¨.

Las necesidades y valores individuales, son factores que pueden determinar la atención involuntaria, lo que es bien conocido por los publicitarios, que recurren a ciertos elementos habituales para llamar la atención, como los bebés para las mujeres y el desnudo femenino en el caso de los hombres¨.

Organización. ¨Una vez seleccionados, las personas han recogido una cantidad de estímulos de forma conjunta que, en esencia, son sólo una simple colección de elementos sin sentido. Las personas los clasifican de modo rápido asignándoles un significado que varía según cómo han sido clasificadas, obteniéndose distintos resultados. Por tanto, el paso siguiente a la selección es analizar agrupadamente las características de los diversos estímulos. Pero, ¿se perciben en su globalidad los mensajes o, por el contrario, se van descodificando en cada una de sus partes?

Según la escuela de la Gestalt, el contenido de la percepción no es igual a la suma de las cualidades correspondientes a la imagen proyectiva. El

organismo produce formas simples. Con lo cual, los mensajes, cuanto más básicos y simples se presenten, mejor serán percibidos y, por tanto, asimilados. Esta escuela estableció algunos principios que registran la forma en la que los individuos estructuran las percepciones: Relación entre figura y fondo. Para que un estímulo se note, debe contrastar con el ambiente. Los individuos organizan los estímulos en forma y fondo: La figura, es el elemento central que capta la mayor parte de nuestra atención, porque, en contraste con su fondo aparece bien definida, sólida y en primera plana. El fondo, poco diferenciado, se percibe como indefinido, vago y continuo. Si bien las personas tienden a organizar su percepción en términos de figura y fondo, dependerá del proceso de aprendizaje la decisión acerca de qué estímulos se percibirán como figura y cuáles como fondo. Aunque, normalmente, tratamos toda la escena como campo, y los detalles que nos interesan, como figura, también se utiliza el principio de la figura y el fondo dando al individuo la posibilidad de elegir la naturaleza de la figura y la del fondo, puesto que el trabajo cognitivo que se deriva favorece una asimilación entre el objeto y su contexto¨.

Interpretación. Es la última fase del proceso perceptual, que trata de dar contenido a los estímulos previamente seleccionados y organizados. La interpretación depende de la experiencia previa del individuo, así como de sus motivaciones, intereses personales y su interacción con otras personas. Por ello, la forma de interpretar los estímulos puede variar, a medida que se enriquece la experiencia del individuo o vanan sus intereses. Así, la formación de los estereotipos, corresponde en gran parte a la interpretación perceptual que el individuo da a los acontecimientos.

4.2.2. Modelización de la calidad de servicio percibido.

Por la importancia que adquiere el cliente en las empresas e instituciones de servicio, resulta imprescindible el conocimiento de la percepción de este, de ahí que en la conceptualización de calidad de

servicio varios autores hagan referencia a la calidad de servicio percibida. Los modelos de calidad de servicio percibida propuestos por diversos autores permiten comprender mejor los elementos y variables que forman, articulan y determinan la calidad de servicio percibida¨ (Díaz Yelenys. & Pons Roberto, 2003).

La conceptualización de la calidad de un servicio ha sufrido una evolución considerable¨ (Casino, 1999). ¨Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un bien¨ (Grónroos, 1982; Zeithaml, 1988 y Crosby, 1991). ¨Después el concepto se desplaza hacia el consumidor vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva¨ (Morin y Jallais, 1991). ¨El concepto se entiende de esta última como calidad percibida frente a la calidad técnica o mecánica inicial¨ (Carman, 1990).

Según Losada & Rodríguez (2007) lo que ha originado el concepto de calidad de servicio percibida es que en los servicios se requiere una activa interacción entre el comprador (usuario, vecino) y el proveedor (Municipalidad). En la literatura sobre calidad de servicio, el concepto se refiere a la calidad que percibe el cliente y, como otra perspectiva, desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes. La tabla 1.1 muestra definiciones de calidad de servicio por diferentes autores según estas dos perspectivas.

Tabla 1: *Definiendo la calidad de servicio*

Definición de calidad de servicio Desde la óptica de la percepción del cliente	
Zeithaml (1988)	*"Juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto".*
Collet y otros (1989)	*"Conformidad a la necesidad real del cliente".*
Eiglier y Langeard (1989)	*"Un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente".*
Steenkamp (1990)	*"Juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto".*
Zimmerman y Enell (1993)	*"Grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas".*
Espeso y Harrvey (1994)	*"Consiste en satisfacerlas demandas del cliente".*
Sandhalm (1995)	*"Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas".*
Cerezo (1997 a,b)	*"Es la evaluación realizada por el consumidor".*
Casino (1999)	*"Juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio".*
García (2001)	*"Es la que se focaliza hacia la visión del cliente".*
Capelleras y Veciana (2001)	*"Es la percepción que sobre calidad de servicio considere el cliente".*
Heckmann (2004)	*"Juicio que realiza el consumidor sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado".*
Apud (2004)	*"Es ante todo satisfacción del cliente".*
Lloréns y Fuentes (2005)	*"Es lo que el consumidor percibe que es".*
Reimer y Kuehn (2005) y Seth y otros (2005)	"Se *evalúa de acuerdo a la perspectiva de la satisfacción del cliente".*
Velázquez y otros (2007)	*"Juicio que realiza el cliente sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado".*
Desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes	
Lewis y Booms (1983)	*"Es la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en lo que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra...es una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente".*
Grönroos(1983)	*"Es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado".*
Parasuraman y otros (1985)	*"Comparación de las expectativas del cliente con el resultado actual que recibe del servicio".*
Harrigton (1989)	*"Es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones'.*
Zeithmal (1992)	*"Es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones".*
Larrea (1992)	*"Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las Expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal".*
Rust y Oliver (1994)	*"Resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado".*
Deming (1996)	*"Exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto".*
Hernon y otros (2000)	*"Está estrechamente relacionada con las expectativas y la satisfacción de los consumidores".*
Faché (2000)	*"Es la medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales de un consumidor".*
Barroso (2000)	*"Comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe o él percibe que recibe".*
Ruiz-Olalla (2001)	*"Es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción,*

	donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción".
Nava (2003)	*"Es cumplir y exceder con las expectativas del cliente de manera que logre crear valor agregado a las mismas".*
Díaz (2003)	*"Consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades y expectativas".*
Rodríguez (2004)	*"Es la necesidad de igualar y, en el mejor de los casos, superar las expectativas de los clientes para que este perciba calidad en el servicio que recibe".*
Pascual (2004) y Colmenares y Saavedra (2007)	"Se *produce cuando lo recibido y experimentado por el cliente se corresponde con sus expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión".*
Bethencourt y otros (2005)	*"Discrepancia entre las percepciones de los consumidores y sus expectativas".*
Apoyo (2006) y Botero y Peña (2006)	*"Se evalúa acorde a las expectativas del cliente".*
Medina y otros (2007)	*"Es satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes".*
Miguel-Dávila y Florez (2007)	*"Consiste en igualar e incluso superarlas expectativas de los clientes".*
Santomá y Costa (2008)	*"Es la comparación de las expectativas de los clientes con su percepción del servicio".*

Fuente: *Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores*

Parasuraman (1988) consideran las expectativas como "los deseos o necesidades de los consumidores, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicios antes que lo que podría ser ofrecido, definiéndolas como expectativas normativas y relativas a expectativas ideales o deseadas; además conceptualizan las percepciones como "las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido".

Lovelock (2002) afirma que ¨lo que espera el cliente son expectativas mínimas. Romero (2002) y Valls (2003) indican que la percepción es "la forma en que cada cliente recoge, procesa e interpreta la información que proviene del entorno, es una representación del mundo real. De este análisis se definen dos tipos de expectativas: las expectativas deseadas y las expectativas esperadas. Las expectativas deseadas están matizadas por los deseos de los clientes y las expectativas esperadas están en función de lo que espera el cliente. Las expectativas esperadas deben ser más bajas que las expectativas deseadas pues, las primeras, son las que están en correspondencia con la experiencia del cliente con el servicio y, las segundas, están determinadas por los deseos. Ambas

expectativas son importantes medirlas en dependencia del nivel de calidad que quiera y pueda lograr la empresa o institución en función de sus recursos y capacidades¨.

Según Gómez (1998) ¨la característica principal de la calidad es que siempre es relativa, dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están en la misma situación podrán tener percepciones diferentes de calidad del servicio, debido a las expectativas que en ellos está creada¨.

Según Parasuraman y otros (1993), Alonso (1997), Frydman (2000), Dapena (2001 y 2004), Ruiz-Olalla (2001), Ruiz (2002), Khan (2003), Morales y Hernández (2003-2004), Valls y otros (2003), Díaz y Pons (2003 b), Noda (2004), Pons y Díaz (2004 a), Esteban y otros (2005), Irons (2005), Trujillo y otros (2006), Acosta (2007), Medina y otros (2007), Calabuig y otros (2008), Gallo y otros (2008), García y otros (2008), entre otros, una organización que pretenda alcanzar altos niveles de calidad del servicio, debe prestar especial atención a los atributos y dimensiones en los que se fijan los clientes para juzgarla. Por tanto, la idea de que la calidad de servicio es una variable multidimensional es abordada por diversos autores.

Grónroos (1978) ¨diferencia aspectos físicos o técnicos de la calidad, aspectos de la relación cliente-empresa y por último la imagen corporativa¨. Para Lehtinen y Lehtinen (1982) ¨existen tres dimensiones de la calidad de servicio: la calidad física que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc), la calidad corporativa que afecta la imagen de la empresa y la calidad interactiva la cual deriva tanto la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes¨.

Garvin (1988) ¨identifica ocho dimensiones: desempeño, características, confiabilidad (probabilidad de un buen funcionamiento), apego (habilidad

de cumplir con las expectativas), durabilidad, aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas), estética y calidad percibida. Por su parte, Eiglier y Langeard (1989) consideran tres dimensiones: calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio, dígase, calidad del soporte físico (limpieza y estado de mantenimiento), del personal en contacto (nivel de calificación, formación y presentación), de la clientela (siguiendo procesos de segmentación adecuados) y del sistema de organización (comunicando la importancia del servicio prestado a todos los miembros de la estructura organizativa y estableciendo mecanismos de control); calidad en el desarrollo del proceso de fabricación del servicio lo cual significa calidad en las interacciones que se producen entre el cliente y el soporte físico, entre el cliente y el personal en contacto y entre los propios clientes y, además, calidad del servicio prestado como resultado final¨.

Según Senlle (1993) ¨las dimensiones pueden ser, cuantitativas: retrasos, tiempo de espera, número de llamadas, entrevistas para solucionar problemas, tiempo de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo pactado y, cualitativas: sabor, estética, temperatura, clima, cortesía, amabilidad, confort, simpatía en el trato, seguridad del producto o servicio, mejora de la calidad de vida, confianza, seguridad, higiene del proceso o del ambiente. Zimmermann y Enell (1993) ¨plantean las siguientes dimensiones: plazo de realización, tiempo de acceso, tiempo de espera, tiempo de actuación, integridad, previsibilidad, consistencia, persistencia, satisfacción¨.

Sin embargo, se ha generado mayor atención y debate a la propuesta de Parasuraman (1993) la cual se figura en 10 dimensiones: Habilidad, capacidad de respuesta, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión del cliente y tangibilidad.

Realizando un análisis de aquellas dimensiones que permite identificar la calidad de servicio se concluye que la calidad de servicio percibida sería una variable multidimensional, agrupara por elementos de naturaleza tangible e intangible y con referente a la calidad objetiva, se incluye elementos del sistema de servucción.

La calidad de servicio que se percibe se relaciona con aquellas variables que permiten conceptualizar, las variables que se van a relacionan tenemos a la imagen, la intención de comprar, la preferencia a tener, el comportamiento en la postcompra, la actitud en el instante y la satisfacción por dicha acción.

(Nguyen, 1991; Pons y Díaz, 2004; y González y otros, 2005) consideran ¨la relación entre imagen y calidad de servicio reversible, la calidad es considerada como la variable dependiente porque supone que la imagen es un elemento de información que el consumidor utiliza en su proceso de evaluación del servicio y cuanto más favorable sea la imagen de la empresa en el cliente, más favorable será la percepción de la calidad de servicio¨.

Grónroos (1990) también describe ¨la incidencia de la imagen tanto en las expectativas como en las experiencias, si el consumidor tiene una imagen favorable del proveedor los errores menores con probabilidad serán perdonados y si, por el contrario, la imagen es negativa, el impacto de los errores será mayor¨. Cronin y Taylor (1992) exponen que ¨cuando los errores ocurren a menudo, entonces la imagen de la empresa está en peligro¨.

Según Ramos y otros (2001) ¨la calidad favorece la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros. Es opinión de la autora que la imagen determinada por las percepciones, preferencias y actitudes del cliente influye en las expectativas de servicio y, una vez recibido este a través de un proceso de retroalimentación, la imagen

estaría determinada por la calidad percibida por el cliente, por tanto, se puede asumir la relación imagen-calidad percibida como bidireccional¨

Gil (1996) precisa que ¨existen dos conceptos cuyo nexo con la calidad se ha investigado: la intención de compra y la preferencia¨. Koelemeijer y otros (1993) ¨establecen que es la calidad de servicio percibida el antecedente de la intención de recompra¨. Por el contrario, Oliver y Swan (1989) ¨concluyen que la variable que antecede a la intención de compra es la satisfacción¨; Cronin y Taylor (1992) ¨evidencian que la calidad de servicio no tiene incidencia significativa en la intención de compra, dándose la relación más fuerte con la satisfacción¨.

Sin embargo, (Bolton y Drew, 1991; Alonso, 1997; Gómez, 1998; Díaz y Pons, 2004; García y otros, 2006; Caballero y otros, 2008; Centeno y otros, 2008; y Godoy y Díaz, 2008) establecen que tanto la calidad como la satisfacción afectan la intención de compra.

El vínculo entre la calidad de servicio percibida y preferencia global es discutido por Teas (1993-1994), ¨la preferencia global es definida como una medida resultante de la suma, a partir de un índice, de tres componentes: preferencia, satisfacción global e intención de compra¨.

Según Díaz y Pons (2004) a mayor calidad de servicio percibida y mayor satisfacción global, mayor será la intención de compra hacia el servicio y la preferencia pero, desde una perspectiva nacional, en aquellos servicios que los clientes no sean extranjeros, la intención de compra y la preferencia no pueden ser objetivos centrales, sino la satisfacción de las necesidades humanas.

La calidad de servicio percibida se relaciona con los comportamientos del consumidor. (Boulding y otros, 1993; Murray y Howat, 2002; Santos y Díaz ,2003; Rodríguez y otros, 2004; Trujillo y otros, 2006; Guadamuz y otros , 2008; Guerrero y otros, 2008; y Marenco y otros, 2008) vinculan

positivamente la calidad percibida y la satisfacción de los clientes con las intenciones comportamentales. Grigoroudis y Siskos (2004) afirman que un aumento de la calidad de servicio y de la satisfacción de los consumidores debe disminuir sus quejas e incrementar la lealtad.

Kotler (1997) afirma que una vez comprado el producto, el consumidor experimentará cierta satisfacción o insatisfacción y llevará a cabo ciertas conductas post-compra o no y ciertos usos del producto, estas conductas son de gran Interés para los responsables de calidad y, por tanto, la tarea no termina cuando se compra el producto, sino que continúa en el período post-compra.

Es evidente que a mayor calidad y satisfacción del cliente, mejor serán los comportamientos favorables hacia un servicio, el cual se efectúa a partir de la actitud que asuma el cliente hacia un servicio (Díaz y Pons, 2004; y Pons y otros, 2004). Para los autores de este trabajo, la valoración de calidad global percibida por el cliente genera conductas postcompras, en dependencia del grado de satisfacción o de insatisfacción global con el servicio percibido.

Si un consumidor está satisfecho con el servicio que recibió, este realizaría acciones favorables para la empresa como regresar a la empresa a disfrutar dichos servicios y este comunicaría en su entorno los aspectos positivos del servicio recibido, y recomendaría dicho servicio de la empres

En cambio, si el cliente se encuentra insatisfecho puede ocurrir los siguiente: hacer llegar su sentimiento a la empresa y a otras entidades, y hasta puede llevar acciones legales con la finalidad de buscar alguna compensación o lo más tedioso es que este comunique a otras personas su experiencia. Todas estas acciones van a determinar influencias posteriores a las expectativas del servicio.

Oliver (1981) afirma que la actitud de un cliente hacia un producto es inicialmente función de sus expectativas y, consecuentemente, es función de sus actitudes previas y del nivel presente de satisfacción, por consiguiente, la actitud revisada se convierte en un importante input en la determinación de las intenciones de un consumidor. Este autor especifica que la actitud "es *una orientación afectiva frente a un objeto y no implica sorpresa como concepto central¨.*

Bolton y Drew (1991) afirma que *"la actitud del cliente corresponde a una evaluación global de una transacción específica".* Cronin y Taylor (1992) ¨conceptualizan la calidad de servicio percibida explícitamente como una forma de actitud¨. (Pons y Díaz, 2004; Hernández y otros, 2005; Loaisiga y otros, 2008; Vallecillo y otros, 2008; y Mayorga y otros, 2008) abordan que existe una relación directa entre la calidad de servicio y la actitud del cliente. Todos estos investigadores relacionan la calidad de servicio con la actitud, estableciendo la dependencia entre ambas, por lo que se puede decir que la actitud de un cliente con respecto a un servicio determinado expresará el nivel de calidad requerido con que se debe prestar dicho servicio.

La calidad de servicio percibida tiene relación con la satisfacción y es ampliamente abordada por diferentes autores¨. (Vázquez y otros, 2000; Quintanilla, 2002; Morales y Hernández, 2003 y 2004; Alen y Faiz, 2006; Herrera y otros, 2006; Quezada y otros, 2008; y Ruiz y otros, 2008) afirmaron que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, es una de las principales áreas de estudio del comportamiento del consumidor y que tienen en común la importancia del punto de vista del cliente al valorar el producto.

La satisfacción del cliente o la insatisfacción al igual que la calidad de servicio surgen de la discrepancia entre expectativas y el resultado actual (Lambin, 1987; Bolton y Drew, 1991). ¨Los investigadores en calidad de servicio han distinguido entre calidad de servicio y

satisfacción en función del nivel en que son medidos: la satisfacción del cliente es una valoración específica de una transacción (literatura de satisfacción), mientras que la calidad de servicio es una valoración global (literatura de calidad de servicio). Esta distinción entre ambas es ampliamente soportada, aunque la idea de qué concepto es el que precede sigue siendo debatida¨.

(Parasuraman y otros, 1988; Bitner, 1990; Gronroos, 1990; Bolton y Drew, 1991; Patterson y Johnson, 1993; Parasuraman y otros, 1994; Bitner y Hubert, 1994; y Schommer y Wierderholt, 1994) afirman que la satisfacción es un antecedente de la calidad de servicio de forma que la primera influye en las evaluaciones de la segunda; la calidad de servicio es entonces resultado de la satisfacción. En la dirección opuesta, (Parasuraman y otros, 1985; Cronin y Taylor, 1992; Koelemeijer y otros, 1993; Oliver, 1993; Anderson y Suvilla, 1993; Anderson y otros, 1994; Taylor y Baker, 1994; Rust y Oliver, 1994; Fomeil y otros, 1996; Leunissen y otros, 1996; Lloréns , 1996; Yavas y otros, 1997; Bigné y otros, 1997; Maloles, 1997; Shemweell y otros, 1998; Swan y Bowers, 1998; Cronin y otros, 2000; Lassar y otros , 2000; Jamal y Nasser, 2002; Ekinci, 2004; Alen y Faiz, 2006; Miguel-Dávila y Florez, 2007) afirman que ¨es la calidad de servicio la que tiene un efecto significativo en la satisfacción del consumidor¨.

Por lo tanto, es criterio del autor que la investigación sobre la municipalidad Distrital de Illimo se presente en una postura intermedia, donde la calidad de servicio será un antecedente o un consecuente de la satisfacción, es decir, que va existir la relación recíproca entre la calidad global y la satisfacción global, siendo imposible concluir en forma empíricamente cuál de ellas es el antecedente de la otra.

Los autores que están a favor de esta postura son: (teas, 1993; mcalexander y otros, 1994; berné y otros, 1996; y driver, 2002). ¨esta investigación tanto la calidad de servicio como la satisfacción se relacionan entre si y se miden de igual forma (percepciones y/o

diferencia entre percepciones y expectativas). Cuando un cliente recibe un determinado servicio municipal entre todos los que pueda brindar una institución, va experimenta un nivel de satisfacción específica relacionada con ese servicio recibido (transacción específica) ¨.

Todo este sentir del usuario hace que se logre la calidad y la satisfacción reviste una enorme importancia para el logro de la calidad y la satisfacción global, y teniendo como resultado una valoración del cliente y satisfacción en la excelencia del servicio en general. La calidad global percibida y la satisfacción global generan al usuario una conducta que se matiza en diferentes estilos para enfrentar alguna situación.

Ahora bien, habiendo conceptualizado la calidad de servicio y encontrando la relación que existe entre la calidad de servicio percibida con otras variables y considerando el marco teórico de marketing de servicios, se conceptualiza a la calidad de servicio percibida como: "la calidad percibida por los usuarios es una actitud, diferente a la satisfacción específica y equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional que debe tomar en cuenta las expectativas deseadas y/o las esperadas y las percepciones de los usuarios, medirse adaptada al tipo de servicio y al entorno y de manera continua, permitiendo a la Municipalidad identificar deficiencias y causas que inhiben el logro de resultados superiores, y tomar decisiones que favorezcan la mejora de la calidad de servicio que percibe el usuario" (Díaz y otros, 2008).

Las variables mencionadas con anterioridad y que se relacionan con la calidad de servicio percibida se han tomado en cuenta por diversos autores, para proponer modelos conceptuales que establezcan el lugar y papel de la calidad de servicio percibida dentro de un modelo de comportamiento del cliente. Los principales modelos conceptuales que se han desarrollado a nivel mundial y que permiten comprender la definición y formación de la calidad de servicio percibida son: el modelo

de Grónroos (1988), el modelo de Bitner (1990), el modelo de Nguyen (1991), el modelo de Bolton y Drew (1991 a) y el modelo de Parasuraman y otros (1993).

4.2.3. Perfil profesional.

Para hablar de perfil profesional, antes debemos hacer mención a las competencias profesionales, especialmente en el licenciado en Administración, incidiendo en este concepto, puesto que la investigación que se desarrolla es perfil del funcionario municipal.

Definiendo competencia profesional, así tenemos que en el diccionario encontraremos varias definiciones: Rivalidad o lucha entre dos o más personas en condiciones similares para conseguir una misma cosa o superar al rival: a veces hay demasiada competencia entre compañeros; empresa o conjunto de ellas que compite con otra por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado: trabajaba para la competencia; responsabilidad u obligación que compete o corresponde a una persona que ocupa un cargo o a una institución: el nuevo equipo de gobierno asumirá sus competencias el mes próximo; capacidad de la persona que es competente, que realiza su trabajo o desempeña su función de modo adecuado. Bien incidiremos en la última definición, de esta manera podremos definir: La Competencia Profesional es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por una persona y que pueden ser implementados en el desempeño laboral.

Surge una pregunta muy interesante ¿Cómo adquirir una Competencia Profesional específica? Las competencias se adquieren a través de diferentes maneras, puede ser por experiencia, por formación formal o por capacitaciones en el ámbito no formal, por lo general todo tipo de curso o seminario de capacitación está destinado a desarrollar una competencia específica, esta puede ser un conocimiento, un Saber (ej: aprender un nuevo sistema de gestión o proceso), puede ser una

habilidad, un Saber Hacer (ej: manejar una herramienta o maquinaria) o puede ser una actitud, Saber Ser (ej: aprender a trabajar en equipo).

Se debe tener en cuenta que las competencias profesionales están vinculadas a una situación laboral, por eso es importante determinar un nivel de competencias antes de realizar un plan de capacitación destinado a adquirir alguna competencia profesional. Por ello podemos entender que las competencias se pueden dividir en tres áreas:

Área cognitiva - El Saber. Es el área que agrupa los conocimientos tanto específicos como generales, estas competencias se alcanzan por incorporación y se evalúan mediante test o evaluaciones científicas o técnicas. Área Psicomotriz - El Saber Hacer. Es el área que agrupa las habilidades, donde uno puede ver en la práctica la puesta en marcha de los conocimientos, estas competencias se adquieren con entrenamiento y se evalúan mediante la observación. Área Afectiva o Volitiva, Inteligencia Emocional - Saber Ser. Son las habilidades sociales, aquellas que determinan el desempeño laboral y profesional en su conjunto. Estas competencias se adquieren por transformación y se evalúan mediante la observación directa, también pueden evaluarse mediante test psicográficos.

A lo detallado se puede añadir una muy buena pregunta ¿Cuáles son las competencias más buscadas? En la actualidad las competencias solicitadas para cualquier puesto de trabajo en el mercado laboral son: Capacidad para trabajar en equipo, capacidad para resolver conflictos, capacidad de negociación, automotivación, adaptación a los cambios

4.2.4. Análisis del saber, saber hacer y saber ser del profesional en Administración.

Un estudio realizado por López Salazar, Alejandra (2009:11), establece que un rediseño curricular con enfoque en competencias para la Licenciatura en Administración está referido a la formación integral del

estudiantes, entendida como la satisfacción personal, la autorrealización con sentido ético y crítico, consciente de las necesidades sociales que exigen una transformación para eliminar los patrones de reproducción social que generan injusticias y desigualdades sociales.

De esta óptica el reto de la Universidad es dar respuesta a las exigencias del contexto nacional, regional y local con calidad educativa, a partir de una formación integral y realista, modelando personas profesionales críticas, creativas, imaginativas, flexibles y en constante formación, (aprender a aprender, durante y para toda la vida) , para logar, primero la autorrealización en base al proyecto de vida de la persona, aprender a ser, como consecuencia aprender a hacer y aprender a emprender; en segundo lugar, el compromiso social del profesional que impacte de manera positiva en su sociedad ondeando la bandera del respeto a sus iguales, aprecio a la naturaleza y el medio ambiente, es decir, aprender a convivir.

La actualización de este enfoque curricular exige compromiso y la colaboración de diferentes sectores de la sociedad con el afán de conocer la realidad social donde se desenvuelve, interviene y participa el profesional de administración, tal situación nos permite dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo debe ser, que debe saber y que debe saber hacer el profesional en administración?, a ello se agrega el investigar sobre las tareas que desarrolla, los problemas que resuelve y los roles que desempeña con la finalidad de describir y comprender el contexto donde operan para objetivar el perfil del egresado, sumando a lo anterior, es importante considerar los conocimientos globales que son competencias básicas, las competencias genéricas que están consideradas como saberes necesarios para la formación del egresado en administración; los conocimientos profesionales referidos a competencias específicas y las experiencias laborales (que solo se aportan en el campo de acción).

López Salazar, como conclusión de su estudio, establece el rol que desempeña, los problemas que resuelve y las competencias genéricas y específicas que debe tener un egresado en Administración.

Tabla 2: *Rol de desempeño y problemas a resolver*

ROLES QUE DESEMPEÑA	PROBLEMAS QUE RESULVE
Líder y Estratega	De recursos humanos
Promotor del cambio	De planeación y proyectos
Motivador	De finanzas
Conciliador y negociador	De cobranza efectiva
Planificador	De manuales de organización
Organizador	De relaciones interpersonales
Psicólogo	De comunicación
Comunicador	De mejora continua
Gestor, Asesor y consultor	De solución de conflictos
Financiero	De pronósticos
Investigador	De análisis FODA
Representante	De desarrollo organizacional
Desarrollador de ideas y proyectos	
Administrador de RRHH	
Coordinador de cuentas por cobrar y pagar	

Fuente: *López Salazar, Alejandra, Perfil del Egresado en Administración*

Tabla 3: *Competencias genéricas y específicas*

COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Utiliza las herramientas de TIC con el fin de recopilar y analizar información que apoye la planeación, organización y gestión, así como el planteamiento y solución de problemas en la organización de manera optima	Formula e implementa estrategias para lograr la competitividad empresarial, analizando y aplicando las diferentes tendencias administrativas, mercadológicas, de personal y financieras más actuales, con base en la cultura organizacional y del entorno global
Ejerce el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización basado en el trabajo en equipo y en la tolerancia a la diversidad y multiculturalidad capaz de trabajar en contextos internacionales	Desarrolla, evalúa e implementa estrategias financieras de inversión, financiamiento y capital de trabajo orientadas a la generación de valor para el agente económico conforme al código de ética profesional
Identifica, plantea resuelve problemas del ámbito profesional con pensamiento estratégico y entendimiento de la complejidad socio-organizacional	Recluta, selecciona, capacita y desarrolla el capital humano con el fin de mejorar el desempeño individual y organizacional cumpliendo con las regulaciones laborales y lo establecido por la organización

Maneja adecuadamente la metodología de investigación para realizar investigación y fundamentar sus decisiones	Analiza y evalúa el entorno económico, político y social, nacional e internacional que afecta a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en un contexto ético y en forma profesional y responsable
Desarrolla una actitud crítica que le permite aplicar los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales de manera eficiente, en base a políticas sustentables y necesidades sociales para lograr la misión de la organización siendo un agente de cambio con visión global
Comunica en forma clara y estructurada ideas y propuestas en el ámbito d la Administración, a través de presentaciones orales y de reportes escritos en forma individual o en equipo y en un segundo idioma	Detecta y analiza las oportunidades de crecimiento para las empresas en el comercio internacional
Toma decisiones oportunas y razonables en base a la información que se tiene y a un análisis juicioso de los acontecimientos	
Aprende y se actualiza de manera permanente para aplicar los nuevos conocimientos a la práctica profesional de manera innovadora y creativa	
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	

Fuente: *López Salazar, Alejandra, Perfil del Egresado en Administración*

Tabla 4: *Saber, saber hacer y ser del egresado de administración*

Saber, saber hacer y ser del egresado en administración		
Saberes	Saber hacer	Saber ser
Conocimientos generales de la TIC	Manejo de la TIC	Tener visión personal, metas a corto, mediano y largo plazo
Conocimientos generales del entorno económico nacional e internacional	Comunicación oral y escrita	Compromiso con el desarrollo sustentable local, regional y nacional
Conocimiento del entorno financiero	Relaciones interpersonales	Compromiso con el desarrollo comunitario
Conceptos fundamentales de la administración	Manejo de grupos	Responsabilidad social empresarial
Proceso administrativo	Gestión de equipos auto-dirigidos	Visón con enfoque al cliente
Tecnicismos enfocados al área	Uso de herramientas de investigación y estadística	Objetivos
Gestión empresarial	Habilidades para investigación de campo	
Administración de recursos	Habilidades directivas	Confianza
Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Proactivo
Administración del cambio	Mejora continua	Amplio criterio
Mercadotecnia	Administración de recursos	Seguridad en toma de decisiones

	generales	
Contabilidad general	Hacer eficiente y eficaz a la empresa	Iniciativa
Finanzas/apalancamiento	Diseño de seguimiento y control	Inteligencia emocional
Estados financieros	Generador de propuestas	Seguridad,
Proyectos financieros	Desarrollo de proyectos de inversión	Puntualidad
Leyes generales del trabajo	Programas financieros	Responsabilidad
Conocimiento del Marco legal nacional e internacional	Mecanismos de articulación productiva	Comprometido
Ingles técnico	Manejo de conflictos	Respetuoso
Planificación estratégica	Planeación estratégica	Controlar emociones
Canales de organización	Toma de decisiones	Emprendedor
Métodos de investigación	Gestión de empresas	Disponibilidad para el autoconocimiento
Estadística	Formación de recursos humanos	Innovador
Control de inventarios	Reclutamiento, selección y capacitación	Actitud de servicio
Facturación, etc.	Aplicación práctica dela administración durante toda la carrera, etc.	competitivo

Fuente: *López Salazar, Alejandra, Perfil del Egresado en Administración*

4.2.5. Formación profesional del servidor público

El presente está orientado a explorar el estado de la formación a través de los sistemas universitarios y los establecimientos gubernamentales de formación administrativa, con miras a un servidor público a través de su identidad como agente empleado en los deberes estatales.

4.2.6. Definición del servidor público

La mejorar forma de conceptuar al servidor público, consiste en hacer eco de las experiencias históricas acumuladas que disfrutan de mayor crédito. Estamos pensando en la contribución de Alemania, Francia y el Reino Unido. Es frecuente con mucha razón, que los trabajos sobre el servicio público comiencen con Alemania. Ello obedece a que es la cuna del funcionario moderno y de la carrera administrativa. Tal como lo sustenta Otto Hintze a principios del siglo XX, “Alemania es el país

clásico de los funcionarios en el mundo europeo, lo mismo que China en Asia y Egipto en la Antigüedad" (Guerrero Omar: 1998:50)

4.2.7. Funcionario público

4.2.7.1. Personal al servicio de la administración publica

Se debe tener en cuenta que la Administración Pública, para actuar, para ejercer sus funciones, para prestar sus servicios, necesita de personas físicas. Por lo tanto las personas que actúan al servicio de la Administración Publica son designadas con nombres diversos que corresponden a situaciones jurídicas diferentes, se habla así de funcionarios, de empleados, de obreros, etc.

Con el fin de precisar el significado de las diversas expresiones y definir las figuras jurídicas que corresponde a las mismas, conviene examinarlas diferentes clases de personas adscritas al servicio de la Administración.

Varios son los modos con que la Administración puede utilizar las aptitudes y actividades individuales: obligados, unas veces, a los titulares a ejercer determinadas funciones o a realizar ciertas prestaciones por ejemplo (el servicio militar, formar parte de las mesas electorales, juradas, etc.); permitiendo, otras, a los particulares colaborar voluntariamente en el ejercicio de funciones y servicios públicos (contratistas, concesionarios de obras y servicios públicos); en ocasiones contrata con los particulares una prestación de servicios, al igual que otro particular cualquiera (contrato de trabajo, de arrendamiento de servicios); y , finalmente , adscribe, mediante actos especiales, a los puestos públicos a determinadas personas, con el consentimiento de las mismas (Royo villanova, segundo, 1964:44)

Si quisiéramos englobar a estas diferentes categorías de personas en una denominación común, podríamos llamarlos personal administrativo, o agentes administrativos. Este nombre se aplicaría, pues, a todas las

personas que participan de modo permanente o temporal en la actividad de la Administración, realizando actos jurídicos u operaciones materiales. De este grupo de personas nos interesa a las personas adscritas con su consentimiento a un puesto público por un acto especial de la administración, no resulta fácil definir su naturaleza y funciones estos son los funcionarios públicos propiamente dichos.

4.2.7.2. Formación de los funcionarios públicos

Es de entender que el personal administrativo profesional constituye, con los ejércitos permanentes, uno de los rasgos más acusados del Estado moderno.

La eficacia administrativa depende del nivel moral y de la capacidad técnica de los funcionarios públicos. Un buen cuerpo de funcionarios es el mejor auxiliar del Gobierno, así como un personal inepto es una rémora para el desarrollo de la política mejor concebida (Royo villanova, 1964).

La selección de los funcionarios es un problema esencial. El éxito del Gobierno depende de su habilidad para escoger un buen personal. A causa de las múltiple», variadas y complejas necesidades que ha de atender, la Administración moderna no es una tarea fácil que pueda ser realizada por todo el mundo. La Administración constituye hoy el objeto de una verdadera ciencia, o mejor dicho, de diversas ciencias, que estudian los problemas de su organización y funcionamiento. Únicamente las personas que conocen a fondo los problemas administrativos pueden desempeñar *con éxito su* función. En muchos países, *reformas* bien planeadas han fracasado por las deficiencias del personal administrativo.

Como prueba de la importancia de estas cuestiones se citara a la Ordenanza francesa de 9 octubre de 1945, que ha creado una Dirección General de la Función Pública y un Consejo permanente de la

Administración civil. La Dirección de la Función Pública depende de la Presidencia del Gobierno y está encargada: 1." De preparar la política de conjunto de la función pública. 2." De la documentación y estadísticas relativas a la misma. 3." De estudiar toda propuesta referente al mejoramiento de la organización de los servicios públicos, a la coordinación de las reglas estatutarias de los distintos cuerpos de funcionarios del Estado y demás entidades públicas y a la retribución y derechos pasivos de dichos funcionarios.

El ejemplo francés es un reconocimiento práctico de la importancia que tiene el considerar en su conjunto, y desde un punto de vista general, todas las cuestiones relativas al personal de la Administración. Va extendiéndose la tendencia a constituir organismos encargado» del estudio de dichas cuestiones y de su resolución, atribuyéndoles una competencia casi exclusiva. Así, en Inglaterra existen la Tesorería y la Comisión del Servicio Civil; en los Estados Unidos, la Comisión del Servicio Civil en la Administración federal y las Comisiones del Servicio Civil en los Estados particulares, y en Bélgica, la Secretaría Permanente de Selección.

La Administración, para atraer a las personas de mérito y valía, deberá hacer tres cosas: primero, ofrecer a los aspirantes una buena carrera, una retribución suficiente y una situación estable. Sólo así se rodeará a la función pública de una consideración social que anime a las personas de calidad intelectual a desear y conseguir los puestos públicos. De otra suerte, sólo los solicitarán los incapaces, los mediocres o los fracasados. Segundo, cuidar de la formación de los futuros funcionarios, y tercero, establecer un buen sistema de selección, que asegure, en lo posible, la designación de los más aptos.

En el presente ítem se limitara a la formación de los funcionarios públicos profesionales, y aun dentro de éstos, concentraremos la atención sobre los funcionarios superiores del orden civil administrativo, que

son los encargados de preparar los proyectos y decretos del Gobierno y de dirigir su ejecución

4.2.7.3. Selección y formación de funcionarios públicos

El problema de la formación de los funcionarios públicos es el siguiente: ¿Cómo deben preparase, educarse o instruirse los aspirantes a puestos públicos?, ¿Qué conocimientos deben tener, generales, específicos?, ¿Quién debe proporcionarlos?

El problema de la selección de los funcionarios consiste en hallar un sistema que permita apreciar quiénes *son los* aspirantes que tienen la mejor formación requerida por las funciones públicas.

Existe, pues, una estrecha relación entre ambos problemas: entre la formación y la selección. Unas veces el sistema de selección presupone un criterio para la formación de los funcionarios. Así, la selección mediante oposición a base de un programa extenso integrado por materias especiales y con ejercicios fundamentalmente teóricos, presupone que la formación de los opositores o aspirantes a los puestos públicos debe consistir en adquirir, mediante el estudio de libros, los conocimientos especiales característicos del puesto que desempeñará inmediatamente el opositor en caso de salir triunfante.

En cambio, si el examen de ingreso en la Administración versa sobre cuestiones y conocimientos generales, adquiridos en la enseñanza universitaria, ello supone que el Estado considera que lo principal en la formación de los futuros funcionarios es la educación del espíritu, abrir perspectivas a la inteligencia.

Otras veces el sistema de selección es al mismo tiempo un instrumento formativo. Así, el período de prueba a que son sometidos en algunos países los aspirantes que han aprobado el examen de ingreso, sirve no sólo para apreciar los méritos y condiciones de los misinos, sino también

para darles los conocimientos prácticos necesarios y moldear su espíritu con arreglo a los cánones de la moral de la función pública. Otro tanto ocurre con el sistema llamado de la Escuela especial: está en un centro de selección y al mismo tiempo de formación de los que cursan sus estudios en la misma

La formación. *¿Qué* formación debe darse a los futuros funcionarios?, *¿Qué* conocimientos deben tener? ¿Deben ser generales o especiales? Estos conocimientos especiales, ¿cómo deben ser: jurídicos, políticos, económicos?, ¿Dónde deben adquirirse estos conocimientos: en las Universidades, en centros oficiales especiales? Se intenta respondamos a estas diversas cuestiones relacionadas con la formación de los funcionarios.

En orden a la orientación que debe darse a la formación existen dos sistemas opuestos: el inglés y el del continente europeo (Alemania, Italia, España)

En Inglaterra no se quiere hallar gente especializada con aptitud inmediata para desempeñar los puestos públicos, sino descubrir aquellos jóvenes que tienen las mejores aptitudes naturales. Se piensa que los conocimientos especiales pueden adquirirse mejor en la práctica del oficio y que no debe distraerse la educación de los jóvenes preparándoles para una tarea específica. Por eso, en Inglaterra los exámenes para las distintas categorías administrativas corresponden a los diferentes grados de la enseñanza y son de cultura general.

Este es, como observa Martin, uno de los rasgos característicos del espíritu inglés: un horror instintivo hacia los «especialistas», o, al menos, la exigencia de una vasta cultura como base de toda especialización. Estas ideas se traducen, en el orden constitucional, en el Ministro, hombre político por excelencia, sin conocimientos específicos de su

departamento, y en el orden administrativo, en la predilección por los exámenes de cultura general.

Las pruebas de los exámenes son escritas, orales y mixtas. La prueba escrita consiste principalmente en disertar por escrito sobre temas académicos correspondientes a un determinado grado de la enseñanza, según la clase de empleos públicos. Después de la primera guerra mundial ha ido extendiéndose en Inglaterra la costumbre de la prueba oral, llamada *interview* o *viva vence.* Su objeto es descubrir el carácter, la personalidad del aspirante. Los miembros del Tribunal le interrogan con este fin acerca de cuestiones generales, como deporte, aficiones personales, gustos literarios.

Unas veces el examen es sólo oral; otras es un complemento del ejercicio escrito, y entonces la prueba tiene carácter mixto.

Es muy curioso el índice de materias sobre que versan los exámenes en Inglaterra. Figuran en él casi todos los ramos del saber. Cada materia tiene en coeficiente de puntuación, que varía entre 100 y 400

En cada oposición, la Comisión de Servicio Civil fija la cifra mínima de conocimientos exigibles al aspirante; por ejemplo, 1,300 puntos. 800, etcétera, según las diferentes clases de empleos públicos. El aspirante tiene libertad para elegir diversas materias dentro del índice anunciado, con la única condición de que la suma de los coeficientes asignados a cada materia sea igual, por lo menos, a la cifra señalada por la Comisión. Sin embargo, con el fin de evitar que algunos aspirantes presenten sólo una lista de disciplinas de poco interés, la Comisión determina, además, ciertas materias obligatorias.

El sistema inglés adopta, pues, un criterio muy liberal para el ingreso al servicio de la Administración. No exige una preparación uniforme de todos los aspirantes; importa poco que la base de su formación sea

científica, literaria o jurídica. Todas las ramas de la ciencia constituyen en Inglaterra el vivero de sus funcionarios. Hay, por consiguiente, una gran diferencia en relación con los países continentales, donde los cuadros de la Administración se recluían principalmente entre licenciados de las Facultades de Derecho.

Frente al sistema inglés, encaminado a incorporar al servicio público a los mejores talentos de cada generación, el sistema clásico del continente procura escoger aquellas personas que poseen los conocimientos especiales necesarios para desempeñar inmediatamente el puesto a que aspiran.

Estos conocimientos especiales debían ser fundamentalmente jurídicos. Los programas de las oposiciones versaban casi exclusivamente sobre materias de Derecho.

En este punto ha habido un cambio notable en los últimos años. En primer lugar, se considera ya por muchos que la formación de los funcionarios no debe ser sólo jurídica, y en segundo, se han introducido en algunos países modificaciones en los sistemas de oposición, para dar cada vez más importancia a las pruebas de cultura general; al menos, en la primera etapa de la selección

El predominio que han tenido hasta ahora las ciencias jurídicas en la formación de los funcionarios se explica perfectamente en los regímenes políticos del pasado siglo, impregnados de la filosofía liberal e individualista.

De un lado, la preocupación fundamental era eliminar todo absolutismo político *y* someter el Estado al Derecho en todas las manifestaciones de la actividad estatal, y especialmente en la administrativa. Si la Administración debía quedar sometida al Derecho, era natural que los funcionarios tuviesen una formación jurídica. De esta suerte, los agentes

de la Administración, por una especie de hábito intelectual, ajustarían casi de modo intuitivo sus actos al Derecho.

De otra parte, el Estado de la primera mitad del siglo xix se inspiraba en una política marcadamente individualista. La actividad del Estado debía reducirse al mínimo en el orden social; solamente debía intervenir para limitar la libertad y propiedad de los particulares por razones de interés público y para establecer los servicios públicos indispensables. Siendo por esencia la actividad del Estado de orden jurídico, esto es, de policía, en sentido estricto, era también natural que la formación de los funcionarios fuese principalmente jurídica.

Pero al encaucharse el campo de la intervención estatal, al manifestarse ésta en todos los aspectos de la vida social: en el económico, en el cultural, en el sanitario, en materia de vivienda, de seguros sociales, etc., la formación jurídica de los funcionarios era insuficiente para desempeñar de modo cumplido todas las tareas que el Estado moderno había asumido.

En la misma Alemania, que había puesto los conocimientos jurídicos como base común para la formación de los jueces y funcionarios administrativos, se alzaron voces de crítica contra el carácter exclusivo de tal formación jurídica (Delbríick, Bríick, Drews). Los estudios jurídicos deben ceder el puesto de preferencia a los estudios de Teoría económica, de Historia económica, de Geografía económica, de Estadística, etc.

Esta reacción era natural. La Administración pública no es sólo una ejecución de las leyes. El Derecho es un medio para la Administración; el fin es la satisfacción de necesidades, públicas, El Derecho es forma y límite de la actividad administrativa; el contenido es el servicio público. Sólo hay que echar en olvido las conquistas y garantías jurídicas logradas gracias al Estado de Derecho: pero hay que ir más allá y

proseguir el éxito, de la Administración con los medios del Derecho, y aun fuera del campo de las reglas jurídicas cuando faltan éstas.

No es suficiente la formación jurídica. Esto estaría bien en un Estado individualista puro, cuyas funciones administrativas se redujeran a limitar y regular los derechos de los particulares en la medida indispensable para salvaguardar los intereses públicos. Sería explicable entonces que la preparación de los funcionarios públicos se limitase al estudio de las normas y principios jurídicos por que se rige la Administración, puesto que el ordenamiento jurídico de un Estado liberal puro tiene por objeto principal garantizar los derechos particulares frente a la Administración pública, quedando reducida al límite la actividad de ésta.

Pero en el Estado contemporáneo, con amplios fines que cumplir, no importa sólo la garantía de los derechos particulares, sino que interesa tanto, por lo menos, la eficaz realización de aquellos fines, o sea, conseguir una Administración eficiente, rápida y económica.

Y esto no se logra sólo con el conocimiento y el respeto del Derecho. No conviene descuidar los elementos no jurídicos de la Administración en la formación de los funcionarios públicos. Importa no sólo que los actos de la Administración sean legales, sino que sean además útiles y convenientes. No ocurre lo mismo en las relaciones de los particulares entre sí. En principio, la actividad del particular en las relaciones de derecho privado es indiferente al Estado, a quien sólo interesan los aspecto» jurídicos. El derecho privado regula las relaciones jurídicas de los particulares: pero el Estado no se preocupa de si los individuos conciertan negocios convenientes o no, favorables o perjudiciales. Muy distinto es lo que sucede con la Administración.

Al Estado le interesan no sólo los efectos jurídicos de los actos de la Administración, sino los mismos actos. La Administración es actividad del Estado: éste ha de actuar conforme a un plan, con continuidad y de

un modo armónico y coherente. Debe, pues., interesar al Estado cómo hay que organizarse, como puede lograrse un resultado, cuándo hay que actuar y cuál de las diversas soluciones de la mejor y por qué. He aquí relaciones y puntos de vista que trascienden de los límites del Derecho y que son indiferentes al mismo.

Para conocer la Administración pública de un modo cabal, para penetrar en la esencia de sus servicios e instituciones, no es suficiente el conocimiento de los textos legales vigentes, sino que es preciso consagrar nuestra atención y examen a la misma realidad administrativa.

La potestad discrecional de la Administración es la prueba evidente de que la riqueza de la vida administrativa no puede encerrarse en los estrechos límites jurídicos. Entre la ley y el caso individual media una gran distancia, que es cubierta con normas dictadas por los superiores jerárquicos a sus subordinados, y que se inspiran no tanto en consideraciones jurídicas como en valoraciones de utilidad, conveniencia y oportunidad, suscitadas por el mismo caso real. Por eso Walteb Norden ha dicho acertadamente que las instituciones administrativas no son Derecho administrativo, sino un puente entre éste y la vida administrativa.

El Derecho es sólo un límite de la actividad administrativa; pero no dispone cómo ha de actuar la Administración en el caso concreto. De aquí que la Administración pueda, aun respetando el Derecho, obtener resultados beneficiosos o perjudiciales, según la oportunidad o inconveniencia de las medidas adoptadas.

Las consideraciones que anteceden no suponen en modo alguno menosprecio hacia la formación jurídica de los funcionarios. Seguimos estimándola muy útil. El conocimiento del derecho privado (civil y mercantil) y del público (político y administrativo) es indispensable para un funcionario de categoría superior. El conocimiento del medio social

será incompleto sin el conocimiento de las instituciones jurídicas que en él viven y se desarrollan. De otra parte, la Administración utiliza muchas veces los medios qué ofrece el derecho privado en gran parte de las empresas que establece.

El derecho público es el derecho por esencia del Estado. Su conocimiento ayudará a respetarlo, realizándose así la sumisión del Estado al Derecho. Además, la formación jurídica tiene una gran ventaja. Acostumbra a usar con rigor de las palabras, a evitar vocablos ambiguos, a redactar con claridad y precisión. Indudablemente, los defectos que se observan en muchas disposiciones y resoluciones administrativas se deben en gran parte a la falta de preparación jurídica de los funcionarios que redactaron las correspondientes propuestas.

Ahora bien, la formación no debe ser sólo jurídica; hacen falta también conocimientos políticos, sociales, económicos, administrativos, etcétera, pues son indispensables para poder resolver los problemas que plantea la Administración moderna.
¿Dónde deben adquirirse esos conocimientos distintos de los jurídicos? Parece natural que el Estado se preocupe de la formación de sus funcionarios y que sea él quien, de una u otra forma, bien sea en la Universidad o bajo su égida, organice y proporcione las enseñanzas precisas.

En este punto, coinciden los que se ocupan de estos problemas en que las enseñanzas de la Facultad de Derecho son insuficientes, como lo son también las de la Facultad de Filosofía y Letras. Ha habido, pues, que pensar en una reforma de la enseñanza universitaria para incluir nuevas materias en los planes de estudios. La reforma puede consistir en una ampliación de los estudios que se cursan en las Facultades de Derecho y de Filosofía y Letras, o en la creación de una nueva Facultad de Ciencias Políticas.

En Francia se han creado por Decretos de 9 de octubre de 1945 unas instituciones universitarias denominadas «Institutos de Estudios Políticos», que tienen por objeto: 1. Coordinar y completar las enseñanza.» de las Facultades de Derecho y de Letras en materia económica, administrativa y social; y 2. Formar a los alumnos en los métodos de trabajo y de exposición e iniciarlos en los problemas particulares de la Administración y de la vida social.

Ya el Año 1850 escribía nuestro Colmeiro: «Es evidente que se necesita una Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas cuyos estudios y grados académicos preparen para la gestión de los intereses generales, alejen a las incapacidades del servicio público, proporcionen auxiliares instruidos al Gobierno, y, en suma, para que la ciencia penetre en la Administración y sea desterrado el ciego empirismo. La Administración, como ciencia, exige estudios; como arte, requiere aprendizaje.»

Ciertamente, estos estudios políticos, económicos y sociales, podrían cursarse en Centros especiales para funcionarios o aspirantes a serlo, y fuera de la Universidad. Creemos, sin embargo, que tales enseñanzas deben darse en la Universidad, por la importancia que tienen en la cultura moderna. La Universidad no puede quedar ajena a los graves problemas políticos, sociales y económicos que plantea la vida moderna; y todas estas cuestiones, por su gran importancia práctica y cultural, interesan no sólo a los que aspiran a ser funcionarios públicos, sino a los que van a trabajar en la economía privada, en el periodismo, o a los que simplemente quieran ser hombres cultos.

Naturalmente, la incorporación de tales estudios a la enseñanza universitaria no es obstáculo, ni mucho menos, para que se creen Centros o Escuelas especiales para funcionarios. Así, en Francia, por ejemplo, además de los Institutos de Estudios Políticos, vinculados a la Universidad, existe la Escuela Nacional de Administración, dependiente

de la Presidencia del Gobierno, y encargada de formar a los funcionarios de los Cuerpos más importantes de la Administración francesa.

Es más, la creación de tales Escuelas especiales puede ser un perfecto complemento de la enseñanza universitaria, de suerte que si ésta se ocupa de las cuestiones más generales, la Escuela dedicará su atención a los problemas más especiales que guarden íntima relación con las tareas específicas de la Administración.

Al mismo tiempo que va extendiéndose la idea de que los funcionarios públicos deben tener unos conocimientos especiales, aparte de los jurídicos, se va también desarrollando en algunos países el criterio de que el primer momento en la selección de los aspirantes debe consistir en pruebas generales de cultura a base de los conocimientos adquiridos en la Universidad y que permitan apreciar la inteligencia y carácter de los aspirantes. La influencia inglesa es evidente en esta transformación del sistema de pruebas.

En Bélgica existen tres momentos en la selección de los funcionarios: examen de admisión, período de prueba *(stage)* y examen definitivo.

El examen de admisión tiende más bien a apreciar las aptitudes intelectuales y la formación espiritual que los conocimientos técnicos. Consta de tres ejercicios: El primero es escrito, y consiste en un resumen y comentario crítico de una conferencia sobre un tema de carácter general. Este ejercicio permite apreciar el espíritu de análisis *y* de criterio del aspirante. Acredita su capacidad para extraer las ideas directrices de una exposición y coordinarlas. Muestra su aptitud para enjuiciarlas. Es eliminatorio.

El segundo, es oral, y está calcado sobre la *viva voce* del sistema inglés. Consiste en mía conversación entre el Tribunal y el aspirante, que recae sobre toda materia de orden general, susceptible de dar a conocer la

personalidad de los aspirantes, en madurez de espíritu y de carácter. Debe revelar las condiciones de reflexión y de exposición del aspirante. Por último, hay preguntas orales o escritas sobre materias elegidas por el aspirante y sobre materias declaradas obligatorias en atención a los puestos que han de cubrirse.

En Francia, el examen de ingreso en la Escuela Nacional de Administración consta de dos clases de pruebas: unas, de carácter general, y otras, especiales. Aquéllas tienden a comprobar la cultura general, la personalidad, el carácter de los aspirantes. Las pruebas particulares permiten demostrar a los jóvenes los conocimientos especiales y su vocación por determinadas carreras, pero no tienen la misma importancia que las pruebas generales.

La formación práctica. El periodo de prueba. Hoy día se considera que los simples conocimientos teóricos adquiridos en los libros no son suficientes para una formación cabal de los funcionarios. Son indispensables, además, otras cualidades: iniciativa, espíritu práctico, sentido de la responsabilidad, que sólo pueden adquirirse o manifestarse en el ejercicio de la función y en la práctica diaria bajo la dirección y vigilancia de los superiores.

Por ello, los legisladores de muchos países han comprendido la necesidad de establecer el período de prueba como instrumento de formación y de selección a la vez y que permitirá revisar la selección un poco insegura del examen de oposición. El régimen es muy variado, según los países. El ejemplo de Alemania es muy interesante, pues es conocido el prestigio del funcionario alemán.

En Alemania, los puestos públicos de categoría superior pueden ser ocupados por personas procedentes de la carrera administrativa o de la judicial. Tanto para una como para otra, existe un primer estudio de formación común hasta el llamado primer examen jurídico de Estado o

examen de referendario. Aprobado este examen, se obtiene el título de referendario de Tribunales *(Gerichtsrvferendar).* Entonces, el aspirante elige la carrera administrativa o la judicial. Los que han escogido la carrera administrativa, deben practicar durante seis meses antes de ser admitidos como referendarios de Gobierno *(Rngierungsreferendar).* Una vez obtenido este nombramiento, deberá realizar un servicio preparatorio de dos años y medio, por lo menos, con diversas autoridades v organismos administrativos.

En cada Gobierno hay un alto funcionario, encargado por el Ministerio del Interior, de la dirección y vigilancia de los referendarios, que le hace realizar trabajos escritos y ejercicios prácticos, perfeccionando así su experiencia y sus conocimientos en Derecho político y administrativo y en las ciencias políticas y económicas. Al final, dicho funcionario expedirá un certificado, que irá acompañado de otros, firmados por los jefes de los distintos servicios donde haya practicado el referendario.

El referendario de Tribunales que lo pida, deberá someterse al servicio preparatorio judicial, durante el cual será iniciado en las funciones del juez, de fiscal y de abogado, así como en los asuntos administrativos. Dicho servicio dura, por lo menos, tres años.

Después de los tres años de formación, los referendarios sufren un segundo examen, que los habilita para la función de juez y para los puestos superiores de la Administración. Este examen abarca el Derecho público y el privado, especialmente el Derecho constitucional y el administrativo, así como las ciencias económicas. Aprobado el examen, se obtiene el título de asesor del Gobierno *(Regierungsassessor).*

Con relación a la práctica en materias administrativas, es muy digno de *notar* que los referendarios sirven no sólo en centros de la Administración del Estado, sino también de la Administración local y

corporativa. La formación así es completa y no limitada a una rama o servicio.

En Inglaterra también está muy ordenado el período de prueba. Los aspirantes aprobados en el examen para la categoría superior de funcionario *(administrative class)* son nombrados *Assistent principal;* pero este nombramiento no es definitivo hasta después de un *stage* de dos años.

Como el examen de ingreso es severo, el aspirante admitido es considerado con la aptitud ineficiente para desempeñar normalmente sus funciones después de algún tiempo de práctica. Por ello, el período de prueba se reduce a las funcione- específicas del Departamento ministerial en que trabaja. En general, el joven funcionario es auxiliado y dirigido por un superior jerárquico, quien le mostrará la biblioteca del centro, indicándole cuáles son los libros que tratan más especialmente de los asuntos del Ministerio respectivo. Su jefe, al principio, le encargará de resolver problemas administrativos sencillos, que paulatinamente serán más complejos. La base del perfeccionamiento en Inglaterra es la práctica en diversas actividades. El funcionario conocerá numerosos expedientes y aprenderá a estudiar los asuntos y a tomar acuerdos. Adquirirá la experiencia del departamento y algo indefinible que se llama «formación del espíritu administrativo».

Este método elemental, pero esencial, de aprendizaje, va combinado con el sistema excelente que consiste en trasladar regularmente al joven funcionario de servicio en servicio.

El sistema belga da también una gran importancia al periodo de prueba, que permite apreciar *no ya* la cultura general del aspirante sino sus aptitudes profesionales. Según el propósito de los autores del Estatuto de Funcionarios de 1937, durante dicho período se afirmarán las cualidades morales del funcionario, su sentido del deber, su desinterés,

su sentido de la responsabilidad. La duración es de tres años para los funcionarios de categoría superior. Durante este tiempo, los funcionarios son vigilados por los jefes que cuidan de su formación al mismo tiempo que *enjuician* sus condiciones *y* aptitud. Los jefes envían informes semestrales al Consejo de Dirección que, a la vista de ellos, podrá proponer el despido del funcionario o autorizarlo para presentarse al examen de admisión definitiva.

El examen de admisión definitiva tiene por objeto apreciar los conocimientos administrativos adquiridos por los aspirantes. Las materias *y* ejercicios de este examen están determinados por las exigencias propias de cada Ministerio. En principio, consisten en un informe escrito y en una disertación oral sobre un asunto propio de la rama de la Administración en que se ha realizado el período de prueba.

Así, pues, el sistema de selección en Bélgica comienza con una prueba de cultura general y termina con un examen técnico.

Como se observará, los países donde existe el período de prueba tienden a que éste sirva no sólo de criterio de elección, sino también de *elemento* formativo de los funcionarios en el seno de la propia Administración.

Las únicas críticas que se formulan en todos los países obedecen a que en la práctica se disminuye la importancia real del período de prueba, no eliminándose a ningún aspirante.

En Italia, Hungría, Holanda y Polonia la duración de este período varía de uno a tres años, según las categorías de funcionarios. Va, pues, generalizándose el período de prueba que ya fue recomendado por el Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, celebrado en Viena el año 1933. También va ganando terreno en el derecho positivo el examen final después del período de prueba.

La Escuela especial. —Unas veces el examen u oposición sirve para elegir aspirantes que han de recibir después en un centro del Estado una formación adecuada a sus futuras funciones Casi, lo oficiales del Ejército. La selección se opera, pues, al salir de la adolescencia y se recibe una verdadera formación en los centros oficiales. Otras veces, la selección no se hace en edad tan temprana, puesto que se exige un título de enseñanza superior para tomar parte en las oposiciones o exámenes de ingreso para la escuela; por ejemplo, en España, para ingresar en la Escuela Diplomática, en la Escuela Judicial, en el Instituto de Estudios de administración local, etc. Los alumnos, sin embargo, reciben en todo caso una instrucción especial.

La escuela especial responde, en definitiva, como el período de prueba, al deseo de la Administración de obtener un conocimiento completo de la idoneidad de los aspirantes y de darles la formación profesional más adecuada a los puestos públicos que se trata de proveer. En la escuela especial se consiguen ambas finalidades del modo más completo y, además, la asistencia conjunta de los aspirantes, los ejercicios comunes, permiten a los profesores un mejor conocimiento de aquéllos y una selección más cuidada.

"No obstante las ventaja» de este sistema, hay que huir de su exageración, que llevaría a crear una Escuela para cada cuerpo de la Administración o se precisa su utilidad para los funcionarios administrativos de categoría media, ya que para éstos son suficientes los conocimientos adquiridos en los centros docentes del Estado; el periodo de prueba sería el complemento oportuno de la oposición. En cambio, la escuela podría dar fructíferos resultados para la formación y selección de aquellos funcionarios encargados de importantes y delicados servicios, para los que es preciso un extenso y profundo conocimiento de la Administración y de sus problemas.

En estos casos, la amplitud de los estudios que han de realizar los aspirantes y que exceden de los límites universitarios, la conveniencia de poner a prueba las condiciones de los mismos para la apreciación y resolución de los problemas administrativos, redacción de informes y proyectos, etc., pueden aconsejar la creación de una Escuela de Administración, si no existe organizado un racional período de prueba.

En esta materia merece citarse como ejemplo, la Escuela Nacional de Administración creada en Francia por la Ordenanza de 9 de octubre de 1945, bajo la dependencia de la Presidencia del Gobierno. La Escuela tiene por objeto formar a los funcionarios destinados a los servicios civiles esenciales del Estado y establecer para estos servicios un régimen de selección que sea, a la vez, lógico y democrático.

La Escuela debe formar funcionarios de valía. Esto mismo se cumple en primer lugar mediante la enseñanza. Esta enseñanza es, a la vez, muy superior y muy especializada. No se trata de dar una cultura general política y económica, sino de indicar los aspectos modernos de la ciencia o de la vida política y de enseñar diferentes materias cuyo conocimiento es indispensable a todo funcionario que quiera ser digno de su función. Tanto en el campo económico y financiero como en el social y en el de la Administración general, las materias son muy numerosas e importantes.

Algunas son clásicas: estudio detallado del derecho administrativo, de la organización, de la legislación y de la jurisdicción contencioso-administrativa, de la legislación fiscal y de presupuestos, de la contabilidad pública, del crédito público, de la legislación económica, de la legislación del trabajo y de los problemas de la mano de obra, de la organización y legislación coloniales, del derecho de gentes, de la política exterior y de los problemas internacionales. Existen otras materias cuyo estudio es menos corriente y que han adquirido igual importancia, por lo menos: estadística, demografía, urbanismo, moneda,

régimen de cambios, política comercial, transportes internacionales, problemas de higiene y de medicina preventiva, seguridad social.

La formación del funcionario exige experiencia. Por ello, la Escuela destinará la mayor parte del tiempo a una labor de aprendizaje y de práctica en distintos servicios de la Metrópoli y de los territorios de la Unión.

Los estudios duran tres años. El primero, es de *stage* en provincias, ultramar o el extranjero. El alumno redactará una Memoria sobre el trabajo o misión que se le confíe. El segundo y tercer año, son de escolaridad y de *stage.*

Hay un director de *stages* encargado de la vigilancia y guía de los colegiales durante los tres años de escolaridad. Este director interviene en la organización de los *stages,* prácticas y da consejos a los alumnos para su formación y orientación profesional.

La Escuela cuida también de la formación moral. No es que la Escuela pretenda hacer política ni imponer una doctrina, «pero debe enseñar a los futuros funcionarios el sentido del Estado, hacerles comprender las responsabilidades de la Administración, hacerles gustar las grandezas y aceptar las servidumbres del oficio».

La Escuela, al mismo tiempo que un centro de formación, constituye un sistema de selección. En vez de las múltiples y diversas oposiciones se convocan todos los años unas oposiciones de ingreso a la Escuela, con un número bastante elevado de plazas. De esta suerte hay un llamamiento a una categoría de funciones públicas similares, organizado racionalmente; y se establece un comienzo de política coordinada de selección.

Las oposiciones de ingreso en la Escuela, son dobles: una, para estudiantes; otra, para funcionarios.

En la primera, pueden tomar parte los jóvenes menores de veintiséis años que tengan un título académico superior. En la segunda oposición, pueden participar los funcionarios de veintiséis a treinta años de edad y cinco de servicios.

Es natural esta dualidad de oposiciones, pues si se quiere ofrecer la posibilidad de ingresar a cada clase de aspirantes, las pruebas deben ser también diferentes.

La idea dominante de las oposiciones referentes a los que tienen título académico, es evitar la especialización. Los ejercicios, aun versando sobre los problemas políticos o económicos que deben conocer los aspirantes, no exigen de estos conocimientos especiales. Para ciertas pruebas, se ha dejado una libertad de elección casi ilimitada entre todas las materias enseñadas en la Universidad o en los establecimientos de enseñanza superior.

En las oposiciones relativas a funcionarios, se concede un margen mayor a los estudios particulares. En efecto, para los funcionarios es más difícil adquirir la cultura general referente a los problemas políticos o económicos, y, en cambio, les resulta más fácil por medio de libros o de ceñiros especiales de preparación adquirir nociones indispensables sobre determinadas materias.

La Escuela está dividida en cuatro Secciones; Administración general, Administración económica y financiera, Administración social y Asuntos Exteriores.

La separación en Secciones responde a una doble necesidad. En primer lugar, hay que conceder el puesto que le corresponde a la vocación de

los jóvenes: unos, son atraídos por las cuestiones financieras; otros, prefieren la carrera diplomática. Además, la Administración moderna implica, sobre un fondo común, una especialización inevitable, y sería tan desacertado desconocerla como elevarla al extremo.

Por eso, con las oposiciones de ingreso en la Escuela, existen pruebas especiales dejadas a la elección del aspirante, en relación con la Sección que pretende. Sin embargo, no hay una oposición especial para cada Sección. Las oposiciones son las mismas y al final se hace una clasificación general. Solamente los alumnos admitidos podrán elegir sección por orden de puntuación.

El primer año de la Escuela es de práctica o *stage.* Los dos años siguientes son de enseñanza y de *stage* conjuntamente. La enseñanza comprende cursos y conferencias comunes a todas las Secciones y especiales de cada Sección.

La enseñanza sólo ocupará una parte del día. Los alumnos serán adscritos, además a diferentes servicios. De esta suerte, en este segundo período de escolaridad, los jóvenes funcionarios efectuarán, en principio, tres períodos de prácticas, de una duración media de seis a ocho meses.

Al terminar los tres años, hay un examen final o de *sortie,* especial para cada Sección. Las pruebas son las siguientes: dos escritas, cada una de cinco horas; una oral, de quince minutos, después de cuarenta y cinco de preparación, seguida de una conversación de veinte minutos con el Tribunal. Además, hay pruebas de idiomas.

Después del examen final se hace una clasificación de los alumnos por Sección, teniendo en cuenta las notas de prácticas y conferencias y la calificación del examen. Se hace, además, una clasificación general de los alumnos de todas las secciones, pues hay cuerpos (como el Consejo

de Estado) a los que pueden aspirar con justo título diferentes Secciones.

Formación posterior de los funcionarios.—El Estado debe cuidar no sólo de que los funcionarios tengan, al tiempo de su ingreso definitivo, una buena formación teórica y práctica, sino que ha de velar también porque esta se conserve y perfeccione.

Hay que reaccionar contra los peligros de deformación profesional que lleva consigo la especialización, a la larga, de muchos años de práctica en el mismo ramo administrativo. Conviene, pues, que los funcionarios tengan siempre conocimiento de los problemas generales de la vida social, política y económica. Sólo así se evitarán el envejecimiento y las rutinas intelectuales de muchos funcionarios dotados de excelentes cualidades.

Para ello, deberán organizarse cursos y conferencias en las Universidades y en otros centros oficiales. Unas y otros deberán darse con regularidad y en horas en que puedan asistir los funcionarios. Las leyes y disposiciones fundamentales deben ser objeto de especial estudio. Hay que fomentar también la creación de bibliotecas en las distintas dependencias y la publicación de revistas profesionales.

En este punto merecen recordarse las Academias administrativas alemanas y el Centro de Altos Estudios Administrativos de París. Este último fue creado por Ordenanza de 9 de octubre de 1946. Su objeto principal es perfeccionar la cultura de los funcionarios que tienen ya experiencia de la vida administrativa, tenerles al corriente de las cuestiones actuales y darles ocasión de completar sus conocimientos mediante el estudio de los nuevos problemas y el trato con funcionarios pertenecientes a otros cuerpos o servicios.

El Centro está dividido en tres Secciones. En la primera se estudian los problemas generales relativos a la Administración del Estado y a los diferentes servicios públicos de la Metrópoli. La segunda se ocupa de los problemas de orden político, económico, social, intelectual y religioso que plantea la organización de las relaciones entre la Metrópoli *y* los territorios franceses de ultramar, o sea la política de la Unión Francesa. La tercera Sección tiene un objeto más limitado: el estudio de la doctrina *y* de los métodos de la actividad industrial del Estado, la gestión de las empresas nacionalizadas, el control de las empresas colocadas bajo la vigilancia de la Administración.

4.2.8. El Gerente Público: profesional indispensable para el desarrollo.

Un Gerente Público es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado y está íntimamente involucrado en lo que se ha llamado "La profesión gubernamental". Es preciso insistir desde un comienzo que un Gerente Público realiza su trabajo a través de otros servidores públicos. Este funcionario de alto nivel es capaz de obtener a través de su liderazgo, la activa cooperación, participación y dedicación de su personal. En otras palabras, el Gerente Público es capaz, a través de su actuación, alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad por parte del funcionamiento del Estado. Platón es uno de los grandes filósofos que en la antigüedad se refiere a este profesional y lo identifica como perteneciente al cuerpo de ayudantes del filósofo rey.

Algunos pensadores relacionados con el tema de la Gerencia Pública han tratado de ilustrar este concepto de gerente Público, usando la imagen o metáfora del Compositor/ Director de orquesta sinfónica. El Compositor/ Director, es un artista de nivel superior que está calificado para escribir piezas musicales, tales como, conciertos, sinfonías y también está calificado para dirigir la orquesta que ejecutará tales composiciones.

Este artista superior está preparado y tiene las competencias para enseñar y entrenar a otros miembros que conforman la orquesta. A través de constantes prácticas y ensayos, el director es capaz de obtener de parte de sus músicos una hermosa melodía que interpreta fielmente la partitura.

El Director no toca ningún instrumento en particular, solamente usa un instrumento que le permite comunicar sus mensajes musicales a cada miembro de la orquesta. Usa su batuta para señalar cuándo y cómo cada músico debe tocar su sección de la partitura. La orquesta está conformada por muchos instrumentos y cada uno de ellos tiene a un músico operándolo. La orquesta se organiza en torno a distintos grupos de instrumentos. Por ejemplo, la orquesta puede tener un grupo de 30 violines, 25 chelos, 20 trompetas, 15 saxofones, 10 guitarras y arpas, 5 tambores y finalmente puede tener un coro de 150 cantantes.

El trabajo del Compositor/ Director está formado por muchas funciones y actividades, pero como ya se indicó anteriormente, lo más importante consiste en su rol de profesor. Es decir, enseñar a cada músico, con toda precisión la parte del concierto que le corresponde tocar. Otra tarea importante es obtener, de cada grupo de músicos, un adecuado y exacto nivel de coordinación. Cada sección de la orquesta debe tocar en el preciso momento que le corresponde tocar de acuerdo, naturalmente, con la partitura. Otra tarea importante es asegurarse de que cada músico entiende a cabalidad y profundidad los sentimientos y estados de ánimo del compositor. Esto debe hacerse en forma tan delicada y precisa como sea posible. La idea es asegurarse de que la música que se produce por el equipo refleja estrechamente la melodía y el estado de ánimo del compositor.

Hay muchas otras funciones de importancia, que el Director/ Compositor debe desempeñar, pero estas otras actividades no serán discutidas con gran detalle aquí. Por ejemplo, el director debe reclutar y seleccionar

nuevos músicos, para reemplazar a aquellos profesionales que ya no trabajan en la orquesta. Estos nuevos músicos deben experimentar un proceso de inducción y luego de entrenamiento lógico para familiarizarse con los estándares y cultura organizacional de la orquesta.

El director también debe crear un clima o ambiente organizacional donde predomine la buena voluntad y el espíritu de cooperación, y si ello es posible, crear un verdadero ambiente de amistad y fraternidad entre los músicos. El director también debe asegurarse de que los músicos obtengan un sueldo y salario adecuado, a fin de conseguir que estos mantengan un alto nivel de motivación.

En otras palabras, los músicos deben hacer un cálculo costo- beneficio positivo. Los beneficios salariales y otros beneficios intangibles que cada maestro recibe, deben ser mayores que los costos ocasionados por la obediencia y la disciplina organizacional. El director debe también, resolver disputas o conflictos dentro de su personal, ello significa el desarrollo de un sistema disciplinario, que sancione a aquellos músicos que aún después de recibir un entrenamiento apropiado, no logran obtener los estándares esperados.

Para resumir el trabajo del Director/Compositor podemos enumerar las siguientes etapas o fases:

1) Escribir (o contratar con músicos externos), nuevas composiciones o partituras a fin de mantener a la orquesta, provista de temas atractivos e interesantes, que permitan dar satisfacción al público.

   Esta parte de planificación incluye la preparación de programas de entrenamiento, a fin de enseñar y entrenar a los músicos en las nuevas composiciones preparadas. La idea de estos programas de capacitación es conseguir que las nuevas composiciones sean tocadas con el ritmo y melodía apropiados.

2) Organizar y reorganizar las diferentes secciones y sectores de la orquesta, de manera tal, que haya congruencia entre la estructura de la orquesta y la partitura seleccionada.

Debido a que las diferentes composiciones usan distintos tipos y grupos de instrumentos, esta tarea de organización y reorganización es vital. Algunos temas van a requerir una gran sección de violines, chelos y guitarras, pero de muy pocas trompetas u otros instrumentos de viento. Otros temas, por el contrario, van a requerir una gran cantidad de instrumentos de viento y muy pocos de cuerdas. Finalmente, otros temas van a requerir una masiva participación, tanto de instrumentos de cuerda como de viento. Por lo tanto, el director, tomando en cuenta al pie de la letra la partitura, y con la cooperación de los miembros de la orquesta, procede a hacer un trabajo de reingeniería. Esto para conseguir una perfecta adaptación entre la partitura y los cargos que la deben ejecutar, naturalmente este trabajo debe ser cuidadoso, a fin de que la nueva estructura organizacional de la orquesta se ajuste con precisión al plan musical. La estructura finalmente acordada, obviamente debe incluir todas las posiciones o cargos de músicos que son requeridos por la partitura
A continuación de este trabajo de ajuste, el director procede, en colaboración con sus músicos, a agrupar los cargos identificados en secciones o grupos de instrumentos. Esta agrupación se debe hacer buscando la homogeneidad instrumental. En otras palabras, todos los cargos de violines se agrupan en una sección de violines y se le nombra un supervisor (el primer violín). De esta misma forma, se procede con la sección relacionada con los chelos, con los instrumentos de percusión, con las trompetas; etc. El jefe de cada sección de instrumentos recibe una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad para hacer su trabajo. En conclusión, el director prepara un organigrama o carta organizacional, que claramente muestra el número de músicos en cada sección, la

jefatura de cada sección y las líneas de autoridad y comunicación que conectan al director de la orquesta con los jefes de sección.

3) Con la estructura de la nueva orquesta aprobada, el Compositor/ Director procede entonces a seleccionar a los músicos que ocuparán cada cargo, rol o puesto dentro de la orquesta. Naturalmente, los candidatos para estos cargos son aquellos músicos que forman el personal de planta de la orquesta. Teniendo en mente la partitura, el director procederá entonces a seleccionar a aquellos candidatos que están mejor capacitados para participar en la ejecución de este nuevo concierto o sinfonía.

4) Cuando todos los miembros de la orquesta han sido seleccionados, para tocar en el nuevo concierto, el director inicia una función muy importante, que consiste en enseñar a cada músico la parte que él o ella tiene que tocar. En esta función de capacitación y entrenamiento, el Director/ Compositor es apoyado por los jefes de sección o jefes de grupo. Este entrenamiento se realiza a través de una enorme cantidad de ensayos y ejercicios prácticos. Una vez que cada músico en particular es capaz de tocar su parte a la perfección, aparece la, igualmente importante, función de coordinación. A través de esta función, el director es capaz de obtener que cada músico o grupo de músicos participe en el momento preciso, con el sonido apropiado, con el ritmo apropiado y con el sentimiento que el autor de la composición quiso darle. El padrón para hacer esta coordinación, por supuesto, es la partitura y las notas. La ubicación de estas notas en el pentagrama, son los estándares que se deben alcanzar. Normalmente, esta función de coordinación toma mucho más tiempo que las otras funciones. La orquesta en su conjunto, pasa así muchas horas y días de práctica, tratando de reproducir en la realidad el concierto o sinfonía que está escrito en el plan musical.

5) En estos largos y a veces tediosos ejercicios de práctica, el director también desempeña otra muy importante función, ella es la función de control. Está consiste en que cada sonido que es producido por la orquesta se debe tocar en la forma en que el compositor lo imaginó.

Cada vez que un músico o una sección de músicos toca un sonido desviado, o en forma equivocada, el director paraliza el ejercicio y le indica claramente, al músico afectado, cómo este sonido debe ser reproducido o tocado. En otras palabras, la tarea del director, aquí, consiste en decirle a cada músico, de la forma más transparente y clara posible, qué es lo que están haciendo mal. El director además, da indicaciones de cómo se debe proceder para mejorar el desempeño, a fin de alcanzar el estándar requerido. El director debe asegurarse de que cada músico entiende en la forma más completa posible en qué medida su desempeño se desvía o es diferente de la partitura o del espíritu que el compositor quiso darle a la nota en referencia. En resumen, la tarea del director, en esta fase, es escuchar la composición, evaluar la forma en que la orquesta va tocándola, introducir las correcciones y cambios necesarios, hasta conseguir que la melodía se ejecute exactamente como lo planeo.

El Gerente Público es una persona que al igual que el Director/ Compositor, hace su trabajo a través de otros. En el caso de la metáfora del concierto, son los músicos los que producen ritmo, sonido y armonía. En el caso del Gerente Público, son los colaboradores y subordinados los que hacen, efectivamente, el trabajo cotidiano.

Los Gerentes Públicos pueden encontrarse en diferentes niveles de la organización. En el hecho, el Gerente Público, es aquel funcionario que supervisa el trabajo de un grupo de servidores públicos.

Consecuentemente, toda organización pública tiene un estrato de gerente Público de alto nivel, tales como, jefe de servicio, división, o de departamento, tanto en el gobierno central, como en la administración descentralizada. Pero también existen Gerentes Públicos de nivel medio, que funcionan como jefes de sección o de subsecciones. Finalmente, tenemos una gran masa de Gerentes Públicos de nivel inferior y ellos supervisan cantidades menores de personal. En este estrato inferior de supervisión se ubican los jefes de unidades y jefes de grupos.

4.2.8.1. Las 5 funciones del Gerente Público

Las funciones de los Gerentes Públicos, así como en el caso de la metáfora previamente utilizada, son cinco: (planificación, organización, personal, dirección y control)

1) **Planificación**.

El Gerente Público debe preparar en forma cooperativa con sus colegas un plan para su organización. El plan es una especie de mapa que le dice a la organización dónde tiene que ir y por qué. En términos generales, el plan responde a la pregunta “qué es lo que se tiene que alcanzar”. El programa es otro tipo de plan que les dice a los miembros de la organización “cómo” puede alcanzar sus objetivos, metas o resultados.

En otras palabras, el plan describe con algún detalle, objetivos generales y específicos (el qué) y además, también señala las cosas de valor que deben ser obtenidas, ya que ellas son deseables para todo el grupo de trabajo. El programa es un documento mucho más detallado, que señala cómo la organización alcanzará los objetivos previamente señalados. En resumen, el plan y sus correspondientes programas son una especie de puente que conecta el presente con el futuro. Estos dos documentos de planificación (así como la partitura discutida en la metáfora señalada anteriormente), da un sentido de dirección y de propósito a toda la organización. En una forma un

poco más detallada, la función de planificación implica tres tareas separadas:

a) La discusión y análisis de un problema o serie de problemas. Esta parte también se llama “tarea de definir e identificar la necesidad”. El problema debe ser definido en la forma más precisa posible y esta definición debe contar con la aprobación y consenso del grupo planificador. A continuación, junto con la definición del problema, debe haber una identificación exhaustiva, de todos los efectos, resultados o impactos que este problema tiene. También debe hacerse una descripción y análisis de las causas, factores o variables, que a juicio del equipo planificador, han causado el problema en referencia. En otras palabras, el problema debe ser operacionalizado, si es posible con indicadores cuantificables, y sus causas y efectos deben ser identificados con precisión. Todo esto quiere decir que el problema debe ser definido en la forma más científica posible.

b) La búsqueda de alternativas de solución. Hay muchas maneras de resolver problemas o cadenas de problemas. El grupo debe discutir y analizar extensamente estas soluciones tentativas y cuando se logra consenso sobre ellas, estas deben ser operacionalizadas en forma de propuestas específicas. Para desempeñarse bien en esta tarea de planificación, el Gerente Público y su equipo planificador deberían preparar al menos tres alternativas diferentes, para resolver la problemática previamente identificada.

c) El Gerente Público y sus ayudantes deben analizar con cuidado las alternativas propuestas y después que este análisis haya sido hecho, usando el sentido común, deben elegir una de las alternativas. La alternativa finalmente seleccionada, debe ser aquella que por consenso del equipo planificador, resulta ser la más adecuada. En esta actividad, pueden usarse metodologías

altamente sofisticadas como la “selección pública” (public choice) o la “teoría de selecciones óptimas”, no obstante, en casi la totalidad de los problemas gerenciales públicos, estas metodologías en la realidad no pueden aplicarse. Por lo tanto, a lo más que se puede aspirar, es a un honesto análisis de costo-beneficio relativamente rudimentario. Después de analizar todos los ángulos pertinentes, el grupo planificador, por consenso, o al menos por mayoría, adopta la alternativa elegida.

La función programación implica la operacionalización de la alternativa seleccionada y ello significa que la alternativa es detallada sistemáticamente, en sus partes más importantes. Particularmente se debe reformular el objetivo u objetivos y a cada uno de ellos se le debe asignar la serie de actividades o pasos, que se requieren para conseguirlo. En este sentido, la función programación, significa en realidad, una división del trabajo, ya que cada actividad es una parte del todo. Cada parte dividida debe tener información relacionada con aspectos tales como, cuándo esta actividad será realizada, qué personal será responsable por la ejecución de la actividad, qué resultados o metas cuantificables tiene dicha actividad y finalmente, cuál será el costo de ella (presupuesto).

De esta forma, cada objetivo de la alternativa seleccionada se transforma en un verdadero programa de acción. Este programa se puede representar gráficamente con un diagrama compuesto por las siguientes columnas:

a) Una columna donde está el objetivo general y los objetivos específicos.

b) Una columna donde se ubiquen en forma secuencial y lógica, las actividades relevantes para conseguir cada objetivo.

c) Una columna, incluyendo los tiempos asignados a cada actividad (cronograma o carta Gantt).

d) Una columna señalando el responsable para cada actividad.

e) Una columna con los resultados o metas esperadas (cuantificables)

f) f) Una columna incluyendo todos los costos pertinentes, es decir, un presupuesto.

2) Organización.

El Gerente Público, de acuerdo con sus colaboradores y subordinados, debe diseñar una estructura o sistema de coordinación. En otras palabras, debe diseñar una carta de organización llamada también organigrama. Si el trabajo se divide (tal como resulta de la función programación) y luego no se vuelve a integrar, no habría organización, ni habría tampoco coordinación de estas actividades, desconectadas entre sí. Cada parte funcionaría como un ente autónomo y descoordinado con las otras partes y ello llevaría al caos laboral. La función organización, existe precisamente para evitar este caos y ello se consigue mediante la creación de una estructura de orden, autoridad y coordinación

La función organización también implica que los gerentes públicos intentaran ubicar actividades similares en un mismo cargo. Cuando esta tarea de agrupar actividades similares termina, la organización cuenta, entonces, con un conjunto de cargos homogéneos. Estos ahora deberán ordenarse en forma jerárquica.

A su vez, estos cargos descritos se incluyen y clasifican en los llamados “manuales de descripción de cargos”. Por otro lado, cargos

similares se agrupan en unidades organizacionales más grandes, llamadas secciones o subsecciones. En otras palabras, cada una de estas unidades está conformada por varios cargos similares y relativamente homogéneos entre sí.

Como ya se ha señalado, funciones y actividades deberán ser agrupadas en unidades homogéneas. Después que la unidad se ha creado, el Gerente Público debe en colaboración con sus asesores, diseñar un cargo o posición que se haga responsable de la supervisión de dicha unidad. Esta posición supervisora deberá recibir suficiente delegación de autoridad y responsabilidad a fin de desempeñar sus actividades supervisoras. Cuando todas las unidades dentro de la organización han sido estructuradas, ellas deben ser jerarquizadas de acuerdo a los grados de responsabilidad y autoridad delegados.

Todos los cargos deben ser conectados en forma vertical y horizontal a través de líneas de autoridad y comunicación. De este modo, varios cargos similares se agrupan en una sección. Varias secciones que tienen funciones similares e interrelacionadas, se agrupan en un departamento. Por ejemplo, el departamento de agua incluye todas las secciones que dentro de la organización estudian los problemas del agua, el diseño de obras hidráulicas, construcción de estas obras y mantención de las mismas. Finalmente, departamentos que están relacionados con funciones similares se pueden agrupar dentro de una división o servicio. Por ejemplo, el departamento de agua, el departamento de electricidad, el departamento de gas y combustible y el departamento de servicios telefónicos, se pueden agrupar en torno a una misma división que se llama división o servicio de infraestructura. La organización en su totalidad, a su vez, puede estar formada por diez o quince servicios o divisiones

Otro ejemplo que se puede dar es de un ministerio de administración interna; este tiene una división de servicio civil (que tiene que ver con todo lo relacionado con la administración del personal público del Estado), una división de asuntos regionales (que tiene que ver con toda la administración regional del país, incluyendo Intendencias, Gobernaciones y Municipalidades), una división de registro civil(encargada de la identificación de las personas) y finalmente una división de archivos nacionales relacionada con la administración de la memoria del Estado. A su vez un grupo de ministerios forma la totalidad de la administración gubernamental. En países relativamente pequeños, la totalidad está formada por ocho o diez ministerios

En el mundo occidental, una de las primeras o más antiguas referencias escritas, relacionadas con la función organizacional se puede encontrar en la Biblia. Jetro, suegro de Moisés, al verlo agobiado por la enorme cantidad de trabajo que tenía con la administración de su pueblo, le dijo que si insistía en manejarlo todo y relacionarse con cada miembro de su tribu, él definitivamente se iba a volver loco. Le señaló que debía organizar a su gente en grupos de 10. Primero debería nombrar a diez jefes de división (el primer nivel jerárquico), a su vez cada jefe de división debería nombrar a diez jefes de departamento (segundo nivel jerárquico). Cada jefe de departamento, entonces, debía nombrar a diez jefes de sección (tercer nivel jerárquico). Por su parte cada jefe de sección tendría que nombrar a diez jefes de subsecciones (cuarto nivel jerárquico).

Finalmente cada jefe de las subsecciones debería nombrar a diez jefes de grupos o unidades (quinto nivel jerárquico). A través de esta estructura formada por cinco niveles jerárquicos, Moisés podría manejar y administrar en forma efectiva, a más de un millón de personas

La idea que se presenta en este ejemplo, es que Moisés a través de este sistema de delegación de autoridad y responsabilidad, debía preocuparse solo de los problemas más importantes de su sociedad para, de esta manera, tener suficiente tiempo para meditar acerca de los problemas macro o verdaderamente prioritarios y a la vez que podría desarrollar planes y estrategias razonables para resolverlos. Todos aquellos otros problemas de menor importancia, o sea, no vitales para la sobrevivencia del grupo social, podrían ser delegados a jefaturas ubicadas en los niveles medios o inferiores de la pirámide organizacional. De acuerdo con la Biblia, Moisés fue capaz de seguir este consejo y con éxito logró llevar a su pueblo a la Tierra Prometida

Naturalmente la función organizacional, incluye la graficación de las estructuras diseñadas en numerosos documentos, útiles para el Gerente Público. Es así como esta función enseña a los Gerentes Públicos a preparar organigramas o cartas de organización, flujogramas o gráficos que describen distintos procesos administrativos, etc. Esta función también enseña al Gerente Público a preparar; manuales de funciones y organización; manuales de delegación; manuales de cargos y otros instrumentos que le permiten visualizar con claridad la organización que dirige.

3) Manejo de Recursos Humanos.

Una vez que la estructura de la organización ha sido diseñada, discutida y aprobada, el Gerente Público debe preocuparse de las funciones de manejo de recursos humanos, partiendo con la subfunción de reclutamiento y selección de personal. Esta subfunción, tiene como objetivo asegurar que cada posición o cargo, incluido en esta estructura, sea ocupado por personas calificadas y que puedan desempeñar en forma adecuada las funciones y tareas del cargo. El individuo debe encajar en el cargo o posición, tal como encaja un pie dentro de un zapato o una mano al interior de un guante.

El pie, no puede ser ni más grande ni más pequeño que el zapato, ambos deben calzarse a la perfección y este proceso de ajustar al candidato al cargo, se consigue a través del proceso de selección y reclutamiento de personal. Para conseguir esto, existen sistemas para difundir los cargos disponibles, para ello se lanzan propagandas en la radio, la televisión y la prensa escrita. Los candidatos interesados envían, entonces, sus currículos vitaes a la oficina de personal o servicio civil y ahí son sometidos a una preselección. Aquellos candidatos que completan la lista corta, son convocados para entrevistas personales. En estas entrevistas, el candidato es sometido a baterías de preguntas, test de selección, exámenes escritos, entrevistas con psicólogos, etc. Para cada cargo, el departamento de personal presenta una terna al jefe directo (de la línea de mando) quien es el que toma la decisión final, de seleccionar a aquel candidato que mejor llena los requisitos del cargo.

Una vez que las posiciones han sido ocupadas por servidores públicos idóneos y competentes, el Gerente Público, debe cumplir con algunas actividades diseñadas para introducir al nuevo personal en su puesto de trabajo. Esto se hace a través de un, cuidadosamente, preparado procedimiento de inducción. Todos los funcionarios nuevos deben familiarizarse con las características principales de la organización; su historia; valores organizacionales y en general su estilo de hacer las cosas (lo que se conoce como cultura organizacional). Cada nuevo empleado debe entender a la perfección su trabajo y poder repetir de memoria las características y requisitos del mismo. El servidor público debe, también, conocer su nivel jerárquico en la pirámide organizacional, como así también los vínculos de coordinación con otras unidades y cargos.

Cuando el proceso de inducción se ha completado, los servidores públicos deben recibir un entrenamiento o capacitación especial para

poder llenar aquellos posibles vacíos, en términos de capacidades, competencias y valores, que el nuevo empleado pueda tener. Todo este proceso de entrenamiento debe realizarse a través de sofisticados mecanismos de educación y capacitación constante. La función, manejo de personal termina con actividades relacionadas con la creación de escalas salariales y sistemas disciplinarios, incluyendo evaluaciones de desempeño. Finalmente también se incluyen en estas actividades las relacionadas a sistemas de bienestar del personal.

4) **Dirección**.

Esta es una de las funciones más importantes del Gerente Público. Hasta este momento el gerente ha estado concentrado en actividades de planificación, diseño de la estructura, reclutamiento y selección del personal. En otras palabras estas han sido funciones preliminares y relativamente estáticas de la administración. Con la función de dirección los aspectos dinámicos de la gerencia o Administración Pública se inician. En las funciones anteriores se han fijado objetivos, se ha diseñado la maquinaria y se ha cargado el combustible, ahora es el momento de poner el motor en marcha y empezar el movimiento. Es preciso iniciar las actividades sustantivas y dinámicas. Estas actividades tienen por objeto implementar los planes y programas que dieron origen a la organización.

La función de dirección y coordinación es vital y es muy similar a las funciones dinámicas del Director/Compositor de orquesta. Ahora, cada uno está en su puesto de trabajo y las primeras acciones de pruebas comienzan, es algo así como que el Gerente Público aprieta el botón y la maquinaria inicia sus actividades y rutinas diarias. El desempeño de las funciones diarias, va a depender de cómo el Gerente Público es capaz de coordinar a sus colegas y subordinados. El gerente Público se debe transformar en un verdadero líder, por lo tanto el buen liderazgo es un factor clave para

el buen desempeño de estas funciones. Para ser un buen líder el Gerente Público debe tener al menos tres atributos básicos:

a) Debe tener un profundo conocimiento del área o disciplina u objeto de su organización (debe conocer a fondo su negocio)

b) El gerente debe tener competencias gerenciales que le permitan obtener altos desempeños de productividad de parte de sus colegas y subordinados. Él o ella deben ser un gran motivador y un gran transmisor de la cultura organizacional. La buena socialización, la obtiene el gerente Público, cuando los objetivos de la organización son internalizados, aceptados y adoptados por cada uno y todos los individuos trabajando en la organización. En otras palabras, se consigue un casamiento entre los intereses, deseos, objetivos y motivos de cada funcionario en particular y los objetivos e intereses de la organización como un todo. Esto quiere decir que hay una completa congruencia entre las motivaciones de la organización y las motivaciones de su personal. El conseguir esta congruencia es una de las partes más importantes de la función dirección. El Gerente Público debe ser altamente competente en esta crucial tarea de imprimir, inyectar, inocular (socialización), la cultura organizacional en cada uno de sus miembros. Para hacer todo esto el Gerente Público debe conocer a fondo y entender adecuadamente una gran cantidad de teorías y principios que describen y explican por qué, cuándo y cómo los seres humanos son productivos y obtienen altos niveles de rendimiento (teorías organizacionales).

c) Finalmente el Gerente Público, para ser un buen líder debe tener estándares éticos de alto nivel. Debe demostrar con su ejemplo diario que él es el primero en sacrificarse y poner los intereses de la organización por sobre los propios. El bienestar de la organización y la obtención de sus objetivos es el norte que guía

cada una de sus decisiones y acciones. Además debe dar la impresión a todos de que su desempeño está guiado por altos niveles de ética y moral. Como dice el famoso proverbio: “La esposa del César no solo debe ser en verdad buena y honesta, sino que también debe constantemente parecerlo”. El Gerente Público debe dar el ejemplo, además, con su dedicación, trabajo constante y profundo compromiso; con los valores y objetivos de la organización. Con esto el Gerente Público debe ganarse el verdadero respeto y admiración de sus colegas y subordinados. En otras palabras, como se ha dicho anteriormente, es el primero en sacrificarse por el bienestar de la organización, es decir, debe dirigir y liderar a través del ejemplo.

Hay una vieja historia china que narra una conversación entre el emperador y un filósofo. El emperador le preguntó qué era lo más importante que un gobernante debiera tener y defender. El filósofo le contestó que había tres condiciones básicas para ser un buen gobernante. Primero asegurarse que la población coma bien todos los días. Segundo, el ejército tiene que estar bien provisto de material de guerra, armas, comida y otros recursos necesarios. Tercero, asegurarse de que la gente o súbditos confíen y tengan fe en su líder. El emperador entonces le preguntó si es que en tiempos de crisis tuviera que sacrificar alguna de estas condiciones, cuál sería la primera, la segunda y la última. El filósofo le respondió que la primera condición que se debería sacrificar en tiempos de crisis eran las armas y equipos del ejército. Si la crisis continuaba, un buen gobernante debía sacrificar la comida de la población, pero había algo que no podría sacrificar bajo ninguna condición y eso era la confianza de su pueblo en su líder. Cuando la confianza en el líder se pierde, todo está perdido.

5) **Control.**

Esta es la última de las funciones gerenciales y tiene que ver con la supervisión de todas las actividades diarias y la implementación cotidiana de planes y programas. El gerente, usando las columnas de metas y resultados de sus programas como parámetros de evaluación, debe observar la conducta organizacional y la forma cómo estos planes y programas se ejecutan. Esta función, por lo tanto, significa la observación, evaluación y verificación de las actividades organizacionales. El gerente debe crear y diseñar sistemas adecuados de información, que le permitan conocer en la forma más oportuna posible, la manera de cómo las actividades se están realizando. Particularmente, el gerente debería recibir información diaria sobre algunos indicadores y estándares de rendimiento, si las actividades y resultados obtenidos se alejan de los resultados esperados, deben introducirse correcciones inmediatas.

Para desempeñar esta importante función, los gerentes en los países desarrollados, usan una batería de mecanismos de control. El gerente cuenta con equipos de jóvenes asesores que trabajan en las llamadas unidades de staff (unidades de apoyo). Estas unidades están dotadas de sofisticados equipos, computadores interconectados y grandes pantallas que dan información al minuto, sobre un grupo seleccionado de indicadores gerenciales básicos. Estas unidades se parecen mucho a las unidades de control de una misión cósmica que puede verse en las películas del espacio o películas de ciencia ficción. En estas películas se describen los lanzamientos de cohetes, que las agencias envían al espacio, tanto en los EE.UU., como en Rusia. En este caso, por medios electrónicos, los Gerentes Públicos de la NASA observan indicadores clave del desempeño y basándose en estos fragmentos de información, toman acciones correctivas. Otros instrumentos menos espectaculares de control, se pueden encontrar en técnicas

gerenciales, tales como, administración del presupuesto, contabilidad y auditoría pública, estadísticas gerenciales, etc.

En conclusión, existen estas 5 funciones gerenciales. Ellas constituyen los principios, las técnicas y metodologías esenciales de la profesión del Gerente Público. Estos son los temas o cursos teóricos obligados, que los Gerentes Públicos aprenden en programas de post grado, particularmente en las maestrías de gerencia pública. Estas 5 funciones siguen un orden lógico, racional y temporal. Ellas conforman lo que se ha llamado el sistema gerencial. En otras palabras, la manera en que se realice cada función afectará el desempeño de las otras y viceversa, pues sucede que se encuentran sinérgicamente relacionadas. Es importante mantener en mente que en las funciones gerenciales no hay límites claros y cortantes entre ellas. Pero es importante recordar que hay una secuencia lógica y temporal en su implementación.

Primero se encuentra la función planificación. Si no hay un plan de trabajo lógico y racional, es sumamente difícil que las otras funciones puedan ser desempeñadas con algún grado de éxito. Sin un plan estratégico es prácticamente imposible desempeñar adecuadamente la función organizacional. En otras palabras, realizar la tarea de dividir el trabajo en partes homogéneas, a veces llamado “descripción de cargos”, y después crear un sistema de coordinación, que interconecte racionalmente todos los cargos que conforman la organización. A su vez, sin una clara descripción de los cargos y sin una carta organizacional clara, donde se puedan distinguir con transparencia los niveles jerárquicos; es sumamente difícil desempeñar la función reclutamiento y selección de personal. El proceso de reclutamiento y selección bajo estas condiciones será absurdo, errático y probablemente nepotista. Por su parte, al no contar con descripciones de cargos adecuados, es prácticamente imposible detectar la necesidad de capacitación y entrenamiento del personal.

Por otro lado, al no contar con un plan organizacional, una estructura organizacional y personal seleccionado, mediante procedimientos racionales de reclutamiento, la función dirección y liderazgo no tiene verdadero sentido y razón de ser. Sin objetivos claros y operacionales, la organización no sabe cuál es su norte. Por su parte, sin estándares de rendimiento que operacionalicen los objetivos organizacionales, es imposible desempeñar adecuadamente la función control.

En otras palabras, sin esta congruencia homeostática y el equilibrio de estas funciones gerenciales, la conducta organizacional será errática, irracional, ilógica y caótica. Metafóricamente, la organización será como un barco que no tiene brújula ni timón, la nave se moverá hacia atrás o hacia delante, de un lado para otro, impulsada por fuerzas externas, en las que los miembros no tendrán ningún control ni participación. Bajo estas condiciones, el desorden y el caos se apoderarán de la nave y esta terminará por colapsar y hundirse.

Por el contrario, cuando los gerentes conocen y tienen las competencias para diseñar un buen plan estratégico y al mismo tiempo, dominan las otras funciones gerenciales, la tarea administrativa puede completarse en condiciones normales y satisfactorias. En otras palabras, se pueden preparar estructuras racionales y congruentes con los objetivos. Cuando los gerentes son capaces de tener cartas de organización y manuales de funciones y tareas, entonces es posible implementar la función de personal. El personal puede ser inducido adecuadamente dentro de la estructura organizacional, para posteriormente ser entrenado adecuadamente, para alcanzar niveles elevados de rendimiento (tanto en las posiciones actuales como en las futuras).

Con planes, estructuras y procedimientos, racionalmente preparados, la función gerencial se simplifica enormemente, ya que la organización tiene claros los objetivos y metas, además los resultados que se esperan de la gestión son conocidos por todos. El Gerente Público puede con

mayor facilidad, socializar a su fuerza de trabajo en la cultura, valores y prácticas administrativas, que la organización estima deseables (cultura y ética organizacional). La organización, es así, viable y tiene futuro.

Este futuro no solamente es deseable para su plana ejecutiva o cono superior, sino que para todos los miembros que la conforman. Todos entienden que este futuro es compartido y es en beneficio e interés de todos. Cuando este sentimiento se hace mayoritario, se produce una compenetración y congruencia entre los objetivos de cada funcionario y los objetivos de la organización. Se ha logrado así, un equilibrio organizacional esencialmente básico.

Un buen plan y sus correspondientes programas, ayudan al Gerente Público en lo que se llama “equilibrio organizacional positivo”. El gerente es capaz de convencer a sus subordinados que el costo de aceptar la autoridad, la pérdida relativa de la libertad individual, el adaptarse a los objetivos organizacionales y otros costos relacionados, son menores que los beneficios que cada funcionario recibe por participar en la organización. Puesto de otra manera, los beneficios que cada funcionario recibe de la organización (salarios, beneficios adicionales, seguridad en el trabajo, oportunidad de hacer una carrera funcionarial, sentido de pertenencia, satisfacción profesional y autorrealización) son mucho mayores que el costo de someterse a la disciplina organizacional. Costos tales como obedecer órdenes superiores, ejecutar algunas tareas difíciles, trabajar sobre tiempo, someterse a la cultura organizacional, trabajar con puntualidad, disciplina y productividad y ser responsable de las cuotas de autoridad delegada, etc.

Cuando el Gerente Público obtiene este equilibrio organizacional y el personal produce outputs o resultados, mucho mayores que los insumos que se necesitan para hacer este trabajo, entonces la organización tiene un superávit o plusvalía. Esto significa que el valor de los bienes y servicios que la organización produce (outputs) es mucho mayor que el

valor de los insumos que se necesitan para producir estos resultados (inputs). Por ejemplo, imagine que la organización es una empresa pública que produce camiones. Al final del balance anual, el valor en dólares que la organización recibe por la venta de estos camiones, es mucho más grande que el valor de los insumos necesarios para producir dichos vehículos (salarios de trabajadores, empleados y gerentes, valor de las materias primas usadas en la construcción de los vehículos, valor de las partes compradas a proveedores, costo de operación, tales como electricidad, petróleo, gas, agua, teléfono, arriendo de inmuebles, etc.).

Esta utilidad anual es utilizada por el Gerente Público para pagar los salarios del próximo año, pagar los intereses al gobierno (por el capital usado), pagar impuestos, financiar nuevas inversiones, gastos en investigación tecnológica, etc. Cuando la organización tiene utilidades sustanciales, como las imaginadas en el ejemplo anterior, se hace menos difícil mantener la satisfacción de individuos y grupos que la organización considera su clientela organizacional. Los trabajadores reciben salarios e incentivos adecuados, por lo tanto, están motivados para trabajar más duro y con mayor productividad. El gobierno recibe su cuota apropiada de impuestos, intereses y también recupera parte de su capital. Por todo esto, el gobierno está favorablemente dispuesto a darle su apoyo a la organización.

En el hecho, la organización se convierte en una “gallina de los huevos de oro” y gradualmente recibe la protección y benevolencia del Estado. El público y los consumidores están relativamente satisfechos porque los camiones vendidos son de buena calidad y el departamento de servicio da buen mantenimiento. La organización también tiene recursos para preocuparse inteligentemente del medio ambiente, por lo tanto también tiene el apoyo de los ecologistas. Además, el equipo gerencial también está satisfecho, ya que hay recursos para pagarles sus bonos de productividad. Finalmente, hay recursos para pagar a los proveedores en forma oportuna y justa. Este fundamental ejercicio de equilibrio positivo,

es decir, proveer un alto grado de satisfacción a todos los actores involucrados, constituye la esencia de la función dirección y liderazgo.

Finalmente, cuando los planes organizacionales son bien diseñados, el Gerente Público tiene un marco de referencia adecuado para controlar la marcha organizacional. Esto es así porque planes y programas bien preparados, invariablemente incluyen indicadores de rendimiento. Por ejemplo, en el caso de la fábrica de camiones, un buen indicador sería producir unos diez mil camiones en el mes y que no más de 30 camiones tuvieran fallas de fabricación. Otro indicador podría ser el que la división de producción de camiones tuviera una rentabilidad no inferior al 8% del capital invertido. Así como estos, hay docenas de buenos indicadores que le permiten al gerente controlar el desempeño de sus actividades o resultados. Estos indicadores le dan al gerente una buena información, sobre la marcha de la organización y de cómo esta marcha se va desarrollando día a día.

Desviaciones, errores, atrasos y todo tipo de problemas, siempre ocurren, aún en las mejores administraciones. Problemas de todo tipo es lo normal y cotidiano en el proceso administrativo, una de las diferencias entre la buena y la mala administración, es que el Gerente Público eficiente, detiene las desviaciones y hace las correcciones necesarias en forma casi automática. El buen gerente es como el piloto automático de un avión, si el avión pierde altitud con respecto al estándar establecido, este mecanismo hace los ajustes necesarios en los alerones para que la nave se estabilice y vuelva a tomar altura. Esta es la esencia de la función control, que a su vez tiene tres etapas esenciales: primero, existe un sistema de indicadores de desempeño que son claramente discutidos en el programa de trabajo.

Estos son como las distintas esferas y relojes que están incrustados en el panel de mando de un avión. Una mide la dirección del aparato, de acuerdo a las coordenadas de vuelo; otro mide la presión del aceite del

motor; otro mide las distancias a la torre de control; otro mide las revoluciones por minuto del motor, etc. También hay pantallas de radar, indicadores sobre la presión de la cabina, cantidad de combustible en los tanques, temperatura de los motores, etc. Segundo, los indicadores efectivamente funcionan y ellos entregan suficiente información, para que el piloto sepa exactamente, cómo va la marcha del vuelo. La información no solo es veraz, sino que también es oportuna y confiable. Tercero, en caso de que algún indicador señale desviaciones respecto a lo programado, el Gerente Público debe inmediatamente introducir los cambios necesarios para corregir la situación.

La literatura relacionada con la función control, gusta ilustrar esta tarea usando también la metáfora del termostato. Este es un aparato automático que permite mantener la temperatura de un cuarto, de acuerdo a estándares prefijados. Si la temperatura se eleva varios grados, los sensores del termostato perciben este cambio y automáticamente ponen en funcionamiento los mecanismos de refrigeración y sus ventiladores, echando aire frío al cuarto. Cuando la temperatura predeterminada vuelve a su equilibrio, el sistema se detiene automáticamente. Por otro lado, si la temperatura del cuarto baja repentinamente, los sensores del termostato automáticamente ponen en funcionamiento los sistemas de calefacción y al igual que en el caso anterior, el sistema de calefacción se detiene, cuando alcanza la temperatura pre programada o punto de equilibrio.

Los informes anuales producidos por la función control, o también llamados “memoria”, son usados igualmente por los Gerentes Públicos, para mejorar las técnicas de planificación y programación. Este es una especie de retroalimentación global y sistémica que mantiene la función planificación dentro de marcos reales y prácticos. La organización, gracias a este sistema, aprende a diseñar nuevos planes y programas realistas y posibles. De esta forma, con los mecanismos de retroalimentación de la función control, se cierra el ciclo del sistema

gerencial y este ciclo se inicia nuevamente con un nuevo periodo gerencial.

4.2.8.2. El bagaje académico del Gerente Público.

Ser un buen Gerente Público es una profesión un tanto difícil. La gerencia pública es ciencia y arte al mismo tiempo. Pero es una ciencia que aún está lejos de los estándares usados por las ciencias exactas, tales como la matemática, física, astronomía, geometría, química, etc. No obstante, en el siglo XX ha habido tremendos progresos en el trabajo de describir, explicar y aún intentar predecir el fenómeno administrativo.

En los países desarrollados, Gerentes Públicos de nivel medio y superior, utilizan varios años de su vida en conseguir educación formal. Uno de los más exigentes cursos de entrenamiento se realiza en Francia, donde los estudiantes de la Escuela Nacional de Administración, utilizan tres años de entrenamiento intensivo en cursos de gestión.

Es necesario recordar que estos profesionales, antes de entrar a la E.N.A., ya tienen un título profesional avanzado, en áreas como el derecho, la medicina, la pedagogía o la ingeniería. En los países anglosajones, la profesión de gobierno, también se enseña a nivel de postgrado, esto significa que los estudiantes de gerencia pública son servidores públicos relativamente jóvenes, que han sido seleccionados para ocupar cargos superiores de administración. Este entrenamiento de postgrado, por lo general corre a cargo de becas proporcionadas por el Estado. Se supone que los postulantes a estos cursos superiores ya tienen experiencia como supervisores de grados inferiores y por lo tanto, ya tienen títulos universitarios, en áreas tales como el derecho, la medicina, la contabilidad, la ingeniería o la enseñanza. Es así como, brillantes candidatos son enviados a prestigiosas universidades, para obtener un grado de maestría o doctorado en gerencia pública.

Esta es definitivamente una nueva carrera y el joven profesional (médico o ingeniero), se somete a dos años intensivos, a tiempo completo, en cursos de gerencia superior. En este periodo los estudiantes aprenden las cinco funciones clásicas de la gerencia y ellas constituyen la espina dorsal de su nueva profesión.

La planificación es un curso que toma al menos 200 horas teóricas de clases, algo similar sucede con el resto de las funciones gerenciales. Por lo tanto, cursos relacionados con la esencia de la gestión, totalizan aproximadamente 1000 horas académicas de clases.

Pero los Gerentes Públicos también necesitan familiarizarse con las teorías de la organización. Estos son enfoques que tratan de describir, explicar y predecir el fenómeno de la productividad en las organizaciones públicas. Esta área requiere de varios cursos de teoría de la organización, con aproximadamente 300 horas académicas de clases. Esto es así porque existen, no menos de 15 teorías relacionadas con el fenómeno del desempeño y productividad de las organizaciones públicas. Estos módulos tienen cursos particularmente especializados en las teorías clásicas, la de las relaciones humanas, el conductismo, la teoría sistémica, la cibernética, la teoría estructural- funcionalista, la teoría de la burocracia y la teoría de la contingencia.

Los estudiantes deben también, familiarizarse con algunas técnicas gerenciales, tales como; las estadísticas, para gerentes; contabilidad pública, para gerentes; auditoria pública; administración de materiales, inglés, informática y procesos de reingeniería. Por lo general estos temas se enseñan al nivel de pregrado, pero estudiantes de maestría en gerencia pública no familiarizados con ellos, deben incluir estos cursos por la vía de cursos electivos.

Finalmente el estudiante de gerencia pública debe estar familiarizado con su ambiente. Aquí el estudiante aprende aspectos básicos del

sistema internacional y de cómo los Estados se relacionan entre sí. También se discuten temas, tales como, la globalización, el conflicto entre civilizaciones, teorías de las relaciones internacionales, la política exterior de algunas potencias predominantes. También se analizan algunos principios del derecho internacional. La idea con estos cursos es dar a los Gerentes Públicos un entendimiento claro, de que el mundo es un lugar peligrosísimo, especialmente para países pequeños y subdesarrollados.

El Gerente Público debe también, familiarizarse con aspectos importantes de su propio país. Para ello, debe tener cursos en cultura y ética nacional, sociología para Gerentes Públicos, economía para Gerentes Públicos y derecho público para Gerentes Públicos.

Sin un conocimiento básico de las principales características culturales y éticas que guían el comportamiento de sus ciudadanos, ningún gerente puede desempeñarse bien y mantener el deseado equilibrio organizacional. Por ejemplo, en el caso de la empresa estatal que produce camiones, el gerente no podrá usar incentivos como los que se usan en las grandes reparticiones públicas japonesas. En otras palabras no podrá incentivar a su personal con una fiesta mensual en una casa de geishas. Este incentivo trabaja muy bien en Japón, pero en una sociedad católica tradicional, esto produciría un escándalo de mayúsculas proporciones.

El Gerente Público tiene que tener también una muy clara visión del sistema económico que opera en su país. Si este sistema se desconoce en sus aspectos fundamentales, él no durará mucho como gerente. Usando el ejemplo de la fábrica de camiones nuevamente, el gerente estatal deberá conocer el tamaño del mercado local, las características de la demanda interna, así como también los niveles de ingreso y su distribución. Se podrá dar cuenta así, que estos niveles de ingreso no le permitirán tener una estrategia de ventas hacia el mercado interno y que

tendrá que programar también las ventas hacia el exterior. Por lo tanto la estrategia principal de la corporación pública de este caso, debiera estar orientada hacia los mercados externos. En forma similar, el gerente tiene que entender las características más importantes del sistema social que rodean a la organización que dirige.

El gerente deberá conocer el tipo y estilo de conducta promedio que se da en unidades sociales tales como, familias, grupos de vecinos, asociaciones de padres, gobiernos locales, prácticas sociales en los locales de trabajo, conducta promedio de las asociaciones empresariales, de los sindicatos de trabajadores, de las escuelas, etc.

El gerente debe también estar consciente de la estructura macro social y del sistema de clases del país donde trabaja. Deberá conocer cuántas clases sociales coexisten dentro de un conglomerado social y cuál es la conducta predominante que orienta el quehacer en las distintas clases. Deberá también conocer de los conflictos de clases y los conflictos étnicos. Deberá saber si su país es un país con un sistema de clases pluralistas o si, por el contrario, existe una única clase gobernante. En otras palabras el gerente debe estar familiarizado con los estilos y conductas sociales de los grandes grupos que existen en el sistema social. Toda esta información es importantísima para diseñar los planes y estrategias de la organización.

Finalmente el Gerente Público debe ser un experto conocedor del funcionamiento del sistema político. Al final del día el gerente debe ser un muy buen calificado politólogo. Y esto es así porque hace el trabajo a través de otros y necesita sobrevivir, competir y prosperar en una despiadada lucha por conseguir y mantener escasos recursos.

El gerente debe estar íntimamente familiarizado con las características políticas de su sistema nacional, además debe ser un experto en el diagnóstico de las relaciones de poder que se dan dentro de su

ambiente político. Debe saber cómo formar coaliciones ganadoras, de tal manera, de poder exitosamente implementar sus planes, programas y proyectos. No es suficiente que el gerente sea capaz de preparar propuestas técnicas muy bien hechas. El campo de la gerencia pública está tapizado o pavimentado por buenas ideas técnicas que jamás se implementaron. La principal causa de este cementerio de ideas es que sus autores pensaron que estas brillantes propuestas podían ser aprobadas, solamente en base a sus méritos técnicos.

En la inmensa mayoría de los casos, excelentes propuestas técnicas no han sido ejecutadas porque los gerentes no hicieron sus tareas políticas adecuadamente. El Gerente Público exitoso, es siempre, también un experto politólogo. Él o ella, como ciudadano, independiente se puede excluir del trabajo partidario (también llamado política con minúscula), pero tiene que entender el arte de usar el poder político, para obtener que las cosas se hagan.

El gerente debe ser un experto en el uso de sus escasos recursos políticos. Con sumo cuidado, prudencia y astucia, el gerente debe poner sus escasos recursos al servicio de sus aliados, para que estos alcancen sus propios objetivos. Ese apoyo debe ser sólido y dado de buena manera y con entusiasmo. Todo esto de tal manera que los aliados poderosos que reciben este apoyo se sientan obligados y comprometidos a devolver este favor cuando el gerente lo requiera. Con sólidas y poderosas coaliciones construidas de esta manera, el gerente puede asegurarse de que sus planes obtendrán el necesario apoyo político, cuando este apoyo sea requerido.

Todo lo anterior no quiere decir que el Gerente Público debe ser un experto o especialista en los grandes temas que componen la ecología de la administración, pero sí significa que tiene que entender el vocabulario de estas disciplinas, a fin de entenderse con los especialistas que serán sus colaboradores o subordinados. En otras

palabras, el gerente no debe estudiar relaciones internacionales de la misma forma como las estudia un candidato a una maestría en este campo. El gerente solo necesita tener conocimiento relevante de esta materia, un bien diseñado curso de relaciones internacionales puede cumplir con este objetivo.

Esta misma manera de pensar, se aplica también para la ecología interna o doméstica. Él o ella debe tener un curso en antropología, pero este no es un curso para antropólogos. Por el contrario, este curso sobre valores éticos y religiosos de la sociedad, donde tiene que trabajar, debe ser específicamente diseñado para gerentes públicos y mejor aún, dictado por un académico en gerencia pública. El gerente tampoco es un estudiante de sociología, pero sí necesita un curso en esta materia, diseñado para sus necesidades específicas.

El gerente no es tampoco, un candidato a un post grado en economía, pero necesita conocimientos básicos sobre esta disciplina. Un buen diseñado curso sobre economía puede cumplir este objetivo. Del mismo modo, el Gerente Público necesita conocer su ambiente jurídico, para ello un buen diseñado curso en derecho público es más que suficiente. Aquí no se trata de crear un pequeño abogado, solo se trata de entregar los conocimientos básicos, para que el gerente se pueda entender con asesores y subordinados que sí tienen esta profesión. Finalmente, el Gerente Público necesita tomar un número adecuado de cursos en ciencia política. En el hecho, en los países desarrollados, el campo de la Administración Pública es un subcampo de la ciencia política. En verdad, los exitosos graduados de la gerencia pública son estudiantes de ciencia política especializados en Administración Pública.

En conclusión, la malla curricular de un Gerente Público debería incluir al menos cuatro aspectos centrales:

Primero, un grupo de cursos que se encarguen de transmitir los conocimientos, capacidades y valores relacionados con la carrera de la gerencia pública (el POSCORB es la espina dorsal de la carrera).

Segundo, el Gerente Público tiene que tener varios cursos relacionados con la ecología de la administración. Como ya se ha indicado anteriormente, la malla curricular deberá tener un sólido curso para cada una de las siguientes disciplinas: relaciones internacionales, antropología, sociología, economía y derecho. Esto se complementa con no menos de cuatro cursos en ciencia política.

Tercero, el Gerente Público debe familiarizarse con las diferentes teorías o enfoques que describen, explican y predicen la conducta en organizaciones públicas. Particularmente importantes son aquellas teorías que tienen que ver con el comportamiento y la productividad de estas organizaciones. No menos de tres o cuatro cursos en esta disciplina son indispensables.

Cuarto, la malla curricular se completa con un grupo de cursos relacionados con técnicas auxiliares, tales como, estadística, contabilidad, informática, inglés, etc.

Con un profesional de postgrado que tenga este bagaje de conocimientos, capacidades y valores, será posible la profesionalización del servicio público y con ello contribuir para que la administración del Estado, se convierta en un verdadero motor del desarrollo integral y sustentable, es una verdadera misión imposible.

4.2.8.3. El gerente público un paradigma emergente.

Cuando Konrad Adenauer, ex Canciller Alemán y Padre de la Unión Europea, con gran autoridad moral y política afirmó que “la política es demasiado importante como para dejársela a los políticos”; lo que señalaba era, no solo la urgente y prioritaria participación de la

ciudadana en los asuntos públicos, sino la búsqueda de nuevas formas de administrarlos. Para que un estado tradicional se convierta en uno moderno, eficaz y eficiente, debe de anteponer el desarrollo económico y social de la población a los intereses político-partidarios (Medina Fernández).

Ello nos conduce necesariamente a revisar y replantear el perfil del administrador público ideal, que encaje en lo que Cabrero (1997) denomina 'Gestión Pública'. Un nuevo perfil, tal vez cercano al ideal que plantea L'Yvonnet (2011): “El hombre no es solamente Homo sapiens; (en cuanto sabe y sabe que sabe), faber (fabricante) u oeconomicus (económico y sólo movido por el interés egoísta), tantas concepciones que sitúan al hombre aparte, aislándolo completamente.

Es también he inseparablemente demens (en cuanto inventa, imagina o mata) y ludens (se divierte, se exalta o se consume)..."

Ese hombre –sabio, hacedor, economista, creativo y lúdico-- bien podría ser el nuevo Gerente Público, con capacidad emprendedora, proclive al cambio, profesionalizado y en permanente actualización; además de ser sensible a los problemas de la comunidad y bien familiarizado en las bases psicológicas de la toma de decisiones. El nuevo hombre para una empresa pública moderna. Con este propósito en mente, el presente trabajo, revisa las condiciones, cualidades y perfil, a la luz de la experiencia internacional, del nuevo administrador público, que sea capaz de asumir como bien lo señala recientemente Navarro (2012), un liderazgo que responda a las siguientes cuestiones (tomadas del nuevo libro de Drucker y Maciariello, 2006).“…1.- qué ha hecho y cuáles son sus fortalezas, razonando que el buen desempeño depende de sus fortalezas y lo que hace con ellas; 2.- cuál es el desafío clave inmediato; 3.- ¿sus fortalezas se compaginan con las necesidades actuales?, y 4.- ¿es íntegro?..."

Ya que como bien lo destaca Peter Drucker: "Un líder da ejemplo... especialmente a los jóvenes." Definición de Administración Pública "¡*Qué no* debe esperarse de la administración! Por sus cuidados y vigilancia se aseguran los derechos comunes y personales, la tranquilidad reina en las familias y la paz entre los ciudadanos; las propiedades están preservadas de la violencia o de la astucia, la fuerza pública contribuye al mantenimiento del orden, la industria nacionales aumenta con la industria particular, se sostiene el espíritu público, el hombre puede gozar en seguridad de cuanto ama y posee, los individuos se ilustran recíprocamente, y todos disfrutan de aquella seguridad que aumenta a la existencia y de la felicidad objeto de sus deseos y trabajos'»

Guerrero (1997). La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: "los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados".
La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública ha sido extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio. En Alemania, Carlos Marx se refirió a la actividad organizadora del Estado y Lorenz van Stein a la actividad del Estado; en tanto que en los Estados Unidos, Woodrow Wilson discernía sobre el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock al Estado como constructor.

Stein (1981) pone los puntos sobres las ideas al señalar: "…La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se

repite continuamente, se llama "actividad…esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado…”.

La administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

4.2.8.4. Procesos de Reforma de la Administración Pública en Diferentes Países

Las modificaciones producidas en torno al papel de Estado en general y la administración pública han sido justificadas de diferente manera en diferentes países y regiones del mundo. En algunos casos se argumenta que el Estado está enfrentando una crisis de legitimidad frente a la sociedad, que el sector público tiene que tomar medidas para mejorar su actuación y así recobrar la confianza que la sociedad debe tenerle. En otras ocasione se dice que el Estado no ha sido capaz de dirigir correctamente el desarrollo económico del país y en otras se argumenta que el estado representa un obstáculo para la puesta en marcha de determinadas políticas económicas encaminadas hacia la recuperación y fortalecimiento económico del país.

La experiencia de diversos países nos enseña lo que puede o no funcionar en una sociedad.

La administración pública en prácticamente todo el mundo está enfrentando nuevos retos que no se pueden resolver con los métodos tradicionales. La respuesta a estos retos es similar en las diversas regiones del mundo, aunque con diversos grados de eficacia. Los

elementos que parecen dominar la agenda de los sectores públicos en la mayoría de los casos incluyen:

La desburocratización del gobierno
El mejoramiento en su eficiencia
La privatización de empresas publicas
La descentralización en la toma de decisiones y la desconcentración político administrativa
La autonomía de gestión
La optimización de los recursos humanos de la administración
Práctica de sistemas de evaluación de los programas gubernamentales
Mayor apertura hacia la participación de otros agentes sociales (sector privado, organizaciones no gubernamentales o ciudadanos)
Poco a poco ante la dificultad de generar impactos profundos y cambios reales, procesos de reforma han venido enfatizando la necesidad de orientar estrategias a cambio de actitudes y perfil de capacidades de funcionarios públicos.

4.2.8.5. Servidores Públicos. Su historia en el mundo

Es frecuente que los trabajos sobre el servicio público comiencen con Alemania. Ello obedece a que es la cuna del funcionario moderno y de la carrera administrativa. Hintze (1968) lo señala claramente: "Alemania es el país clásico de los funcionarios en el mundo europeo, lo mismo que Chino en Asia y Egipto en la Antigüedad'.

De acuerdo con Guerrero (1997), desde principios del siglo XX, el derecho alemán de los funcionarios era el más desarrollado en Europa y el mundo entero. Alemania es el suelo fértil primigenio donde se realizó la más fuerte penetración de la idea del funcionario con base en la noción de Estado de derecho, y donde tuvieron originalmente su desarrollo los sentimientos de lealtad y protección del servicio público.

En el siglo XVIII, los funcionarios en general eran denominados servidores reales, pero hacia finales de la centuria se generalizó la denominación de servidor del Estado. Hoy en día se usa la expresión funcionario, cuyo uso se remonta al siglo XIX.

En la antigua Alemania Federal, el personal de los servicios públicos se dividía en dos categorías: los funcionarios regidos por el derecho público y los agentes sometidos al régimen de convenios colectivos de derecho privado.

Son funcionarios los que ejercen permanentemente las atribuciones que entrañan a la soberanía del Estado o que, por razones de su seguridad o por motivos de interés de la vida pública, no pueden confiarse a personas sometidas a relaciones laborales de derecho privado. Son funcionarios, por consiguiente, quienes ejercen funciones de mando y coerción, así como de protección ciudadana y civil, previsión social o educación. En contraste, las actividades equiparables a las que realiza el sector privado, especialmente las actividades económicas, las ejercen servidores que se encargan de ellas con un estatuto propio de derecho privado.

En Francia, por su parte, son agentes públicos todas las personas que participan de manera directa en la ejecución de un servicio público, incluso si ocupan una función subalterna, tales como las de portero de una oficina pública. Sin embargo, no todos los agentes públicos son funcionarios. El término funcionario es utilizado en el lenguaje común para caracterizar a todos los empleados de la administración pública, pero jurídicamente tiene un alcance más restringido y no se aplica sino a cierto tipo de servidores públicos. Esto obedece a que una gran parte del personal administrativo se encuentra ocupado bajo un régimen de derecho privado: se trata de los servidores de derecho privado, semejantes a los funcionarios públicos.

De igual modo, solamente algunos agentes están sometidos a un régimen de derecho público y tienen la calidad de funcionarios.

Son funcionarios, por lo tanto, los agentes públicos que gozan del régimen particular de la función pública.

Los elementos que le caracterizan están constituidos por la ocupación de un cargo permanente en la administración pública y por la titularización, un acto que le confiere la calidad de funcionario y que lo integra a la jerarquía administrativa.

La noción británica de lo equivalente al funcionario en Alemania y Francia, es diferente del concepto que prevalece en la mayor parte de los países de Europa continental, además de que no existe un concepto preciso del servidor civil (civil servant). El servidor civil es, en esencia, un agente de la corona, aunque no es indispensable el real nombramiento para adquirir esta condición. Según el Acta de Procedimiento de la Corona (Crown Proceeding Act) de 1947, además del nombramiento por la corona, el servidor público se define por obtener su sueldo de los fondos públicos, pero solamente en el campo de su responsabilidad. Esta imprecisión emana que en Gran Bretaña no hay, como en Francia y Alemania, un estatuto general de los funcionarios.

En abono de una categorización más rigurosa, la Real Comisión del Servicio Civil (Royal Commission on the Civil Service) que estuvo activa entre 1929 y 1931, así como la Comisión Priestley de 1953-1955, adoptaron la siguiente conceptuación: "los servidores de la corona, distintos de los titulares de cargos políticos o judiciales que están empleados en una condición civil, y cuya remuneración es pagada en su totalidad y directamente con fondos votados por el Parlamento". Esta definición también fue asumida en 1968 por la Comisión Fulton.

Los funcionarios provinciales no son miembros del servicio civil, a diferencia de Francia, donde los agentes de las organizaciones descentralizadas del Estado son parte de la función pública.

Tal como es observable, el parentesco cultural e histórico de países tan próximos como Alemania, Francia y Gran Bretaña, no supera las barreras conceptuales autóctonas de cada país. Sin embargo, existen en aquellos que se ocupan de los negocios administrativos, rasgos comunes que los identifican como *servidores públicos,* a falta de una mejor denominación.

El servidor público es aquél que independientemente de su denominación, ya sea funcionario o servidor civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, Y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado.

No se trata pues de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente aquellos que como funcionarios, desempeñan las funciones esenciales que le atañan al Estado y que, en cada caso, cada Estado extiende o restringe a su arbitrio.

Uno de los rasgos que deben ser resaltados, es que la labor del servidor público se realiza de manera permanente a través de una carrera administrativa; que dicha carrera exige su profesionalización; y que tal profesionalización se base en la formación y el perfeccionamiento continuo.

Este concepto tradicionalmente ha excluido a legisladores, administradores de justicia y servidores políticos que laboran con el Ejecutivo. Aquí seguimos la tradición hasta donde, hoy en día, ha sido permisible hacerlo, pues actualmente junto al funcionario, en el sentido restricto asumido, se hace necesario preparar al diplomático, al

administrador de justicia y al servidor público parlamentario, creándose al efecto nuevas secciones de estudios dentro de las escuelas profesionales de servicio público; así como establecer programas y asignaturas comunes, con escuelas especiales del servicio exterior y la judicatura.

En la actualidad, la noción de servidor público se aplica a los miembros del servicio exterior, de antaño sometidos al prejuicio de su peculiar función de intermediario político entre los países. Su carácter de vínculo exterior, su formación social cosmopolita y su potencial para fungir opcionalmente como un funcionario internacional, ha fomentado una duda injustificada sobre su condición de servidor público nacional. Él tiene un carácter de servidor público del Estado, toda vez que el servicio exterior constituye una carrera administrativa especial y, en cierto modo, ejemplar.

Situación similar es apreciable en aquellos que están empleados en las instituciones judiciales del Estado.

Tradicionalmente, por efecto del principio de la división de poderes, quienes se desempeñan en la administración de justicia están amparados por condiciones y normas que sufragan la independencia del Poder Judicial. Al efecto, los procesos de formación de estas personas es especial se realiza en escuelas propias y se les inculca un sentimiento de autonomía profesional. El hecho de que la totalidad de los efectivos de la administración de justicia provenga de una sola profesión: la abogacía, refuerza la idiosincrasia separatista de los trabajadores de dicha administración.

Sin embargo, la mayoría de los países define como servidores públicos a quienes se desempeñan en el Poder Judicial, junto con los integrantes de la administración pública y los empleados administrativos del Poder

Legislativo. Comparten con ellos la misma formación laboral, la misma protección social y los mismos derechos de sindicalización.

En suma: quienes se desempeñan en la administración de justicia, igual que los trabajadores de la administración gubernamental y los diplomáticos, son servidores públicos y su desempeño profesional se denomina también carrera administrativa.
Aquí debemos hacer una aclaración: carrera administrativa, comprende a la carrera administrativa propiamente, la carrera diplomática y la carrera judicial; en sentido estricto, entraña solamente a la carrera desempeñada por funcionarios públicos, no la de los diplomáticos ni la de los agentes judiciales.

4.2.8.6. El Gerente Público en el Contexto Internacional del Cambio

Según Crozier (1992), en una sociedad post industrial, como la actual, el recurso esencial que hará la diferencia en el largo plazo es la calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo del recurso humano. "Administrar las organizaciones privadas y públicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano, implica un cambio profundo de razonamiento que es especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial". Por otra parte y refiriéndose al estado, Michel Crozier menciona como esta "crisis de gobernabilidad" del Estado arrogante tiene raíces en las estructuras estatales; la búsqueda del estado modesto y moderno debería orientarse fundamentalmente a inversiones en los sistemas humanos internos y externos sobre los cuales trabaja el Estado.

El cambio se deberá inducir mediante el recurso humano, este cambio no es sólo de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación. Además dichos cambios serán inducidos en una primera fase por los principales actores de la pirámide

gubernamental, secretarios, directores, jefes de dependencias, responsable de programas, etc. El desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos directivos del aparato estatal, induce un cambio en los modos y mecanismos de razonamiento de las elite gubernamentales, este cambio se podrá traducir en una segunda fase, en una nueva mística y dinámica de los procesos decisorios, nuevas actitudes y proceso de identidad en el reto de la pirámide organizacional para finalmente relajarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos.

4.2.8.7. Perfil del Gerente Público

El perfil idóneo de un gerente público debe ser aquel que ponga la ética por encima de todo, debe ser una persona que tenga valores y principios acordes con las leyes de la república.

Un gerente público debe tener un alto nivel de instrucción académica, preferiblemente debe ser un profesional del área de la administración o carrera afín. Debemos escuchar la sabiduría de aquel que dijo “zapatero a su zapato”, es decir cada cosa debe estar en su justo lugar y ocupación.

Lo más importante es ser altamente ético y con sensibilidad social o humanista.

La ética va más allá de lo moral, la ética no se pregunta si algo es correcto o no lo es, simplemente actúa bajo lo correcto porque lo identifica, la ética no piensa en lo que dirán, ni en lo que hacen los demás, es simplemente es eso, un principio interno que nos conduce, que nos mueve por el accionar idóneo, la ética nos permite cumplir y hacer cumplir el deber ser, es decir, hacer lo legal.

Un ser con un alto nivel de ética y de humanismo, por simple lógica es responsable, es honesto, es sincero, es generoso, está comprometido

con su trabajo, camina por lo legal y mueve masas sin mayor esfuerzo, es decir se transforma en un líder, en un ejemplo a seguir.

Lido Anthony "Lee" Iacocca, Al cumplir sus 82 años de edad publicó un nuevo libro, titulado “¿A dónde se fueron todos los lideres?” y de él se puede rescatar lo siguiente, aplicable no solo a su país sino al mundo entero, incluyendo Mexico (Sierralta, 2009).
“… ¿Soy el único tipo en el país que está harto de lo que está sucediendo? ¿En dónde diablos está nuestra ira? ¡Deberíamos estar pidiendo a gritos que rueden cabezas! Tenemos a una pandilla de payasos despistados al mando y nos están llevando derecho al barranco; tenemos pandilleros corporativos robándonos descaradamente, y ni siquiera podemos limpiar los destrozos causados por un huracán, mucho menos construir un automóvil híbrido. Pero en lugar de enojarnos, todos nos quedamos sentaditos y callados mientras los políticos dicen, “mantengamos el rumbo”.

¿Mantener el rumbo? Debes estar bromeando. Esto es Estados Unidos, no el maldito ‘Titanic’ Les daré un pequeño consejo: ‘Tiren a los tontos por la borda!” Podrías pensar que estoy senil, que me acabo de caer de mi mecedora, y quizás así sea. Pero alguien tiene que alzar la voz. Difícilmente puedo reconocer a este país.

Los más famosos líderes de negocios no son los innovadores sino los delincuentes. Mientras estamos perdiendo el tiempo con Irak, el Medio Oriente está ardiendo y nadie parece saber qué hacer. Y la prensa está escribiendo “monadas” en vez de hacer las preguntas difíciles. Esta no es la promesa de la “América” que mis padres y los tuyos persiguieron, cruzando el océano para alcanzarla. Ya tuve suficiente; ¿qué hay contigo?

Iré un poco más allá. No puedes llamarte patriota si no estás enojado. Esta es una lucha para la que estoy listo y deseoso. El mayor problema

es la crisis! (Iacocca habla más a detalle de lo que llama las 9 C's del liderazgo, en donde Crisis es la primera).

Los líderes se hacen, no nacen. El liderazgo se forja en tiempos de crisis. Es fácil sentarse tras tu escritorio y hablar. O enviar a los hijos de alguien más a una guerra cuando tú mismo nunca has visto un campo de batalla. Pero otra cosa muy distinta es dirigir cuando tu mundo se está despedazando.

EL 11 de septiembre de 2001, necesitamos de un líder fuerte más que nunca antes en nuestra historia. Necesitamos de una mano firme que nos sacara de las cenizas. No la tuvimos, y aquí estamos. Estamos metidos en una Guerra sangrienta sin un plan para ganarla y sin planes para abandonarla.

Obama está manejando el mayor déficit en la historia del país. Estamos perdiendo la ventaja competitiva en manufactura ante Asia, mientras nuestras alguna vez grande empresas están siendo destrozadas por los costos del sistema de salud.

Los precios del combustible están por los cielos, y nadie en el poder tiene una política energética coherente. Nuestras escuelas están en apuros debido a la falta de liderazgo en los distritos escolares. Nuestras fronteras son como coladeras… La clase media está siendo exprimida de todas formas. Es tiempo de exigir un buen liderazgo.

Pero cuando ves alrededor, uno acaba preguntándose: "¿A dónde se fueron los líderes?" ¿Dónde están los comunicadores curiosos y creativos? ¿Dónde está la gente de carácter, coraje, convicción, omnipotencia, y sentido común?

Menciona un solo líder que tenga una mejor idea para la seguridad nacional que hacernos quitar los zapatos y tirar nuestro shampoo en los aeropuertos.

Hemos gastado miles de millones de dólares construyendo una enorme nueva burocracia, y todo lo que sabemos hacer es reaccionar ante las cosas que ya sucedieron.

Menciona un solo líder que surgió tras la crisis del Huracán Katrina. El congreso aún tiene que pasar días completos evaluando la respuesta al huracán o demandando la rendición de cuentas por las decisiones que se tomaron en las horas cruciales tras la tormenta.

Todo mundo está cruzando los dedos, esperando que eso no suceda otra vez. Eso es absurdo. Las tormentas ocurren. Acostúmbrate. Haz un plan. Piensa qué vas a hacer la próxima vez.

Menciona un solo líder de industria que esté pensando creativamente sobre cómo restaurar nuestra ventaja competitiva en manufactura. ¿Quién hubiera creído que llegaría el día en el que el término “los tres grandes” se refiriera a empresas automotrices japonesas? ¿Cómo ocurrió esto, y más importante, qué vamos a hacer al respecto?

Menciona un solo líder gubernamental que pueda elaborar un plan para pagar la deuda, o resolver la crisis energética, o el problema de los servicios de seguridad social. El silencio es ensordecedor. Pero éstas son las crisis que están devorando a nuestro país y ordeñando a la clase media hasta dejarla seca.

Tengo noticias para la pandilla en el congreso. No los elegimos para que se sentaran sobre sus traseros sin hacer nada y permanecer callados mientras nuestra democracia está siendo secuestrada y nuestra grandeza está siendo remplazada por mediocridad. ¿De qué tienen

miedo? ¿De que algún tarado de NBC o CNN les diga algo? Por favor. ¿Por qué no muestran algo de coraje para variar?

¿Suficiente? Hey, no estoy tratando de ser la voz del apocalipsis. Estoy tratando de encender un fuego. Estoy alzando mi voz y porque tengo la esperanza, porque creo en Estados Unidos. Durante mi vida he tenido el privilegio de vivir algunos de los mejores momentos de la historia de Estados Unidos. Y también experimenté algunas de nuestras peores crisis: la gran depresión, la segunda guerra mundial, la guerra de Corea, el asesinato de Kennedy, la guerra de Vietnam, la crisis petrolera de los años 1970, y las dificultades de los últimos años que culminaron con el infame 11 de septiembre.

Si algo he aprendido, es esto: No llegas a ningún lado si te quedas parado en la orilla esperando que alguien más tome la iniciativa. Ya sea construyendo un mejor auto o creando un mejor futuro para nuestros niños, todos tenemos un papel que jugar.

Ese es el reto que estoy lanzando en este libro. Es una “llamada de atención” para aquellos que, como yo, creen en América. No es demasiado tarde, pero pronto lo será. Así que sacudámonos el polvo y pongámonos a trabajar. Digámosles, “ya es suficiente”.

Haz tu parte enviando este mensaje a todos tus conocidos. Es nuestro país, y es nuestro futuro. ¡Nuestro futuro está en riesgo!..."

Muchos líderes carismáticos y jefes militares no han tenido éxito en crear instituciones políticas modernas. La razón de esto está en la naturaleza de la política moderna. Ante la ausencia de instituciones políticas tradicionales (tal como el rey o el parlamento feudal); la única institución moderna que puede llegar a ser una fuente de autoridad legítima y que se puede efectivamente institucionalizar es el partido político moderno. Por ello, el ensayo termina con lo expresado por Medina (2012), al

analizar el texto del libro publicado recientemente por uno de los contendientes por la presidencia de la República:

"…No por espinoso, deja de lado el tema difícil de tocar en tiempos de crisis, en su afán de impulsar la creación de un Estado Eficaz que tenga la capacidad de lograr tres grandes metas nacionales: 1) Que los derechos de los mexicanos, pasen del papel a la práctica a través de reformas y políticas públicas concretas; 2) Que México crezca conforme a nuestro verdadero potencial económico, transitando de una economía maquiladora a una del conocimiento; 3) Que recuperemos nuestro liderazgo como potencia emergente a través de alianzas internacionales estratégicas, claras y diferenciadas…"

Lo que nos lleva al líder alemán citado al principio, Konrad Adenauer, cuya talentosa habilidad de liderazgo político le permitió unificar y conciliar no solo a las potencias europeas, sino al bloque del Este encabezado por Rusia y que nos deja en sus memorias la siguiente reflexión:

"…Sólo quedó una vía para salvar nuestra libertad política, nuestra libertad personal, nuestra seguridad, nuestra forma de vida, desarrollada desde hacía muchos siglos, y que tenía como base un concepto cristiano y humano del mundo: una firme conexión con los pueblos y países que tengan las mismas opiniones que nosotros sobre Estado, Persona, Libertad y Propiedad…"

4.2.8.8. Perfil del Gerente público en el Perú

El Cuerpo de Gerentes Públicos, es un cuerpo normado y regulado por el Decreto Legislativo Nº 1024 publicado en el diario oficial El Peruano el 21 de junio de 2009; este cuerpo se constituirá con profesionales seleccionados, altamente capaces, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, pero siempre que sean requeridos por ellos. Éste es un proceso que por primera vez se hace en el Perú. Con la creación de este Cuerpo se

busca incorporar al Estado a profesionales evaluados, con capacidad de aprendizaje, equilibrio emocional, vocación de servicio y con valores; cada Gerente será un funcionario de elite (Valdivia Contreras, Emilio R. 2009).

Con la creación de este Cuerpo de Gerentes Públicos lo que se pretende es institucionalizar un enfoque orientado a explorar y explotar las potencialidades locales y/o lugareños; facilitar y/o resolver, con eficiencia y eficacia, problemas que afectan la gestión y fortalecer la capacidad gerencial de los entes del Estado mediante una actitud que permita pensar fórmulas creativas de decisiones y de un nuevo diseño organizacional. Queda el trabajo de pensar y analizar los pros y los contras del perfil que se ha dado a lo que sería la nueva Gerencia Pública que, a no dudar, es muy necesaria para el desarrollo nacional, sobre todo de los Gobiernos Locales y por ende de las regiones del país.

El reto está dado para la Autoridad Nacional del Servicio Civil. ¿El perfil del Gerente Público es el deseado para una sociedad que se ve, hoy, constantemente presionada por cambios profundos en la ciencia y en la tecnología que inclusive terminan por distorsionar la manera de comprender y actuar? ¿Se generarán las técnicas de gestión a tal punto que hagan frente a las transformaciones geopolíticas de enorme magnitud, profundidad y celeridad que inclusive obliga a un reacomodo de los modos básicos de convivencia y desarrollo históricamente aceptados? Ello, y otras interrogantes, posibles de identificar, es lo que nos hace pensar en una Gerencia Pública como una labor de alta especialización profesional y técnica para forjar un “Estado Eficiente, Eficaz y de Inteligencia medible”; una Gerencia que haga frente a la complejidad y a la incertidumbre, mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos y elevar su nivel de vida, que debe ser la razón final de todo Estado.

El gran problema o gran reto que surge es si la Autoridad Nacional del Servicio Civil ofrecerá las garantías suficientes de una independencia tal que garantice que se minimizará y no primará las influencias y presiones políticas en los concursos de selección de estos Gerentes Públicos.

Otro reto es también el hecho de las variadas formas de contratación y de formas de pago que hay en el Estado. Al respecto SERVIR, tras un intenso trabajo, concluyó que aproximadamente hay más de 30 formas de contratación en el Estado, 157 escalas de remuneración aprobadas por Decreto Supremo, sin contar las contrataciones informales.

4.2.8.9. La Gerencia Pública ¿qué es?

En nuestro tiempo, el tema de Gerenciar el Estado es uno de los grandes retos a afrontar y resolver a todo nivel, nacional, mundial; es que la Gerencia debe, para el Estado, constituirse en un recurso muy preciado, codiciado; un recurso que marque la diferencia, porque hace posible variaciones aceptables en la productividad interna, y a nivel de naciones la competitividad. Visto así, la Gerencia se constituye en un recurso estratégico para todas las sociedades del planeta.

Conceptualizando el término Gerencia. Podemos decir, que gerencia es aquella capacidad que posee la persona para obtener resultados deseados, mediante la organización. Hay que aceptar que no existe ninguna actividad, en nuestra sociedad actual, que no logre sus fines y/o objetivos mediante la intervención de un hombre organizado; es que, precisamente, es ese otro hombre organizado quien debe emplear su máximo esfuerzo para tratar de alcanzar las metas que le fueron previstas; es ese hombre que, por medio de alguna metodología que el Gerente le debe proporcionar, busca, por todos los medios, aunar esfuerzos y dar lugar a un hecho integrador, que debe ser el propio servicio a brindar a su entorno.

Pero la tarea no es fácil, implica la aparición de interrogantes de características propias de la organización pública que deben retroalimentarse.

Esa debe ser la labor del Gerente dentro de una sociedad, que se presenta totalmente diferente a la de hace algunos años.

¿Por qué? Porque hoy, paralelamente a la decisión, ya se están produciendo profundos cambios en la ciencia y en la tecnología, que inclusive influyen en nuestra forma de pensar, y muchas veces hasta afectan nuestras barreras epistemológicas; todo ello termina por distorsionar la manera de comprender y actuar respecto a la realidad que es distinta en cada localidad.
Entonces, el Gerente debe generar técnicas, que aunadas a la de otros Gerentes, deben liderar el rol nacional de hacer transformaciones geopolíticas de enorme magnitud, profundidad y celeridad que, inclusive, obligue a un reacomodo de los modos básicos de convivencia y desarrollo históricamente aceptados.

Dicho reacomodo debe tener influencia para la integración y en lo económico, político y tecnológico.

No basta el buen trabajo gerencial, se debe propiciar un nuevo mundo basado en una interrelación de cambios, de gran magnitud, que generan a gran velocidad, complejidades favorables en los aspectos organizacionales y por ende de la gestión pública. El Gerente de hoy debe reducir al máximo esa incertidumbre, generando pronósticos que apunten a direcciones muy diferentes a los que la realidad requiere, es en esa complejidad, el hecho que justificaría la creación del cuerpo de gerentes en el país.

Es esa complejidad el hecho que justificaría la creación del Cuerpo de Gerentes en el país. Cabe, finalmente, indicar que con la creación de dicho Cuerpo se ha penetrado a un ámbito rodeado por un área pronunciada de incertidumbre que la genera la improvisación, que tiene mucho que ver con la complejidad de la cosa pública. Todo ello, y otras

posibles de identificar, nos hace pensar en una Gerencia Pública como una labor de alta especialidad profesional y técnica.

Por tal razón, se requiere hacer el esfuerzo suficiente y transparente para atraer personas que efectúen un trabajo Gerencial para forjar un "Estado Eficiente y Eficaz de resultados medibles", que luego de hacer frente a complejidades e incertidumbres, mejore la calidad de los servicios a los ciudadanos y de su nivel de vida, que debe ser la razón de todo Estado.

4.2.8.10. Evaluación de la Labor de los Gerentes Públicos

La Autoridad Nacional del Servicio Civil será la encargada de evaluar de manera objetiva, en coordinación con la entidad solicitante, el cumplimiento de los deberes del Gerente para determinar su continuidad en el Cuerpo de Gerentes. Estos deberes son:

Asumir las atribuciones del cargo al cual se incorpora;

Comprometerse con los objetivos de la institución;

Desempeñar obligatoriamente las funciones inherentes a su cargo para lograr las metas fijadas para el período, dentro de las circunstancias y recursos existentes y rendir cuenta de ello;

Liderar las acciones y los procesos propios de su cargo con eficiencia y transparencia;

Informar oportunamente a los superiores jerárquicos de cualquier circunstancia que ponga en riesgo o afecte el logro de las metas asumidas y proponer las medidas para superarlas; y,

Trasmitir conocimientos gerenciales al personal a su cargo y comprometerlos con el cumplimiento de los compromisos del servicio civil.

Ahora bien, cuando el Gerente Público se mantenga en situación de disponibilidad sin remuneración, se encuentra en la obligación de comunicar las tareas desarrolladas, en el sector público o privado, bajo responsabilidad, pero no será pasible de responsabilidad administrativa,

inobservancia de formalidades no trascendentes o por la sola discrepancia con el contenido de alguna decisión discrecional, en los términos previstos en el Reglamento siempre que haya valorado los hechos conocidos y los riesgos previsibles.

4.2.8.11. Perfil Genérico del Gerente Público

Se detalla el perfil genérico establecido por la Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.

Tabla 5: *Identificación del perfil*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
I	Identificación del PERFIL	Gerente Público del Cuerpo de Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo Nº 1024.
1.1	Extensión	Puestos de dirección y gerencias de mando medio de entidades públicas del Nivel Nacional, Regional y Local.
1.2	Dependencia Jerárquica	Reporta a la autoridad confianza/ política, directa e inmediatamente superior.
1.3	Sede/ Destinación del cargo	Las funciones del cargo son polivalentes, por lo que se desempeñarán en distintos territorios dependiendo de los requerimientos de las instituciones.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 6: *Contexto nacional de la función*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
II	2.1 Contexto Gobierno Nacional	-Marco normativo complejo y abundante, que obstaculiza la eficiencia y el logro de resultados de la institución. Los directivos experimentan una "incapacidad de ejecución." Constituye un factor de riesgo operacional que se traduce en "miedo a firmar". -El recambio permanente de los cuadros directivos genera falta de continuidad en la gestión. Ello conduce a una desvinculación de las autoridades hacia las áreas técnicas. -Altos volúmenes, presión y diversificación de la demanda de servicios. -Creciente necesidad de articulación de los niveles nacional, regional y local. Hay un divorcio entre las directrices nacionales y su aplicación en la realidad regional/local. -Desarticulación entre los sistemas administrativos del Estado. -Imagen negativa del sector público por parte de la ciudadanía. -Demanda de valoración y reconocimiento de las personas en las instituciones públicas. No existen políticas de RRHH que permitan uniformar y mejorar los sistemas de incentivos y otorgar capacitación

		relevante. -Se tiene la percepción que la Contraloría desarrolla una labor de control formal y la impresión de su rol como arbitrario y amenazante. -Clima de incertidumbre frente al impacto a nivel nacional de la crisis económica mundial. -Falta de canales de comunicación interna.

FUENTE: Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.

Tabla 7: *Contexto Regional y Local de la funciones*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
III	3.1 Contexto Gobierno Regional/ Local	-Marco normativo en exceso abundante y formal, cuyos lineamientos se contraponen o superponen, trabando la ejecución de procesos (proyectos/programas). Factor de riesgo operacional, que se traduce en el "miedo a firmar." -El recambio permanente de los cuadros directivos genera falta de continuidad en la gestión y provoca en los funcionarios la percepción de los gerentes como "aves de paso" -Se identifica una marcada presión de la autoridad política por el corto plazo. Además, una sobre exposición del GP al embate de las organizaciones sociales y los medios de comunicación. -Falta de sistemas y herramientas de gestión, evaluación y control, lo que se traduce en información incompleta, imprecisa y desactualizada. Por tanto las decisiones se toman en base a intuiciones y datos referencia les. -Desconfianza frente a los Gerentes no locales. -Desmotivación y escasa preparación de los funcionarios. Impera la cultura del mínimo esfuerzo, hay resistencia a los cambios y aversión a la tecnología. -Compartimentos de la función sectorial. Necesidad de integración. -Infraestructura pobre e inapropiada. -Falta de canales de comunicación interna. -Imagen negativa del sector público por parte de la ciudadanía.

Fuente: Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.

Tabla 8: *Definiciones Estratégicas*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
IV	4.1. Definiciones Estratégicas	MISION Gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos de las entidades gubernamentales, de acuerdo a las normas generales y lineamientos institucionales con la finalidad de atender los requerimientos y necesidades de la ciudadanía. Objetivos estratégicos Mejorar continuamente el control de gestión y la calidad del servicio de los procesos a su cargo. Gestionar con transparencia, eficiencia y eficacia recursos asignados. Brindar asesoría técnica para la gestión institucional. 4. Cumplir con las metas institucionales en el ámbito de su competencia.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 9: *Requisitos de Ingreso*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
V	5.1. Requisitos de ingreso	Requisitos establecidos por Decreto Legislativo: a). Título universitario o grado académico de maestría o doctorado. b) No estar inhabilitado para ejercer función pública por decisión administrativa firme o sentencia judicial con calidad de cosa juzgada; c) Contar al menos con el mínimo de experiencia profesional, de acuerdo con lo que señale el reglamento; y, d) Otros requisitos generales o específicos que establezca la Autoridad para cada proceso. Otros requisitos: a) Contar con nacionalidad peruana. b) La experiencia profesional mínima requerida no será inferior a 5 años, de los cuales por lo menos 2 años, consecutivos o alternados, deberán acreditarse como prestación de servicios al Estado, directa o indirectamente bajo cualquier modalidad de contratación. La Autoridad podrá establecer para los diversos niveles de Gerentes Públicos años adicionales a la experiencia mínima requerida.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 10: *Competencias – Conocimientos*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
VI 6.1	CONOCIMIENTOS Dominio conceptual y teórico requerido para desempeñarse con éxito en el cargo.	Conocimientos de Gestión y Normativa Pública Modelos teóricos y prácticos sobre: Gestión Moderna Ejemplo: Administración por resultados Sistemas Administrativos: -Gestión de Recursos Humanos -Abastecimiento -Presupuesto Público -Tesorería -Endeudamiento Público -Contabilidad -Inversión Pública -Planeamiento Estratégico -Defensa Judicial del Estado -Control -Modernización de la Gestión Pública El manejo de estos conocimientos es Básico o Intermedio o Avanzado, variando el nivel en función del cargo específico.
		Modelos de Gestión Conceptos y herramientas sobre: -Planificación, -Control de procesos -Evaluación de la Gestión El manejo de estos conocimientos es Avanzado para todos los cargos.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 11: *Competencias – Críticas*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
VI 6.2	HABILIDADES Conjunto de destrezas o capacidades para desempeñarse con éxito en el cargo.	Orientación a Resultados Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad. Comunicación Efectiva Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción. Actitud de Servicio Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos.
	ACTITUDES Actitudes o principios personales para desempeñarse con éxito en el cargo, las entidades públicas y su entorno.	Trabajo en Equipo Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento. Innovación y Mejora Continúa Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo. Liderazgo Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos. Sentido de Urgencia Reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Se detalla el perfil específico establecido por la Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015, para algunos puestos claves.

Perfil de Puesto Tipo: Gerente de Administración

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del Puesto Tipo

Gerente de Administración

1.2. Otras denominaciones referenciales

Jefe de Oficina General de Administración, Gerente de la Unidad Administrativa, Director Ejecutivo de Administración / Director de Administración, Director Regional de Administración y Finanzas, Director Regional de Administración

1.3. Puesto al que reporta

a) Gobierno Nacional:

Secretario General

b) Gobierno Regional:

Gerente General Regional

2. Objetivo del puesto

Planificar, organizar, dirigir, supervisar la ejecución y controlar los procesos técnicos de los sistemas administrativos de personal, contabilidad, tesorería, abastecimiento y/ol control patrimonial, a fin que la institución disponga oportunamente de los recursos necesarios para cumplir con su misión

3. Funciones del puesto (funciones o responsabilidades clave)

Tabla 12: *Funciones del puesto*

1	Participar, en coordinación con la Unidad de Planeamiento y Presupuesto, en las fases de programación y formulación presupuestaria.
2	Proponer, emitir, hacer cumplir y difundir las Directivas, Normas y Procedimientos administrativos para la efectiva utilización de los recursos y patrimonio de la entidad y para posibilitar un mejor desenvolvimiento operativo de las Oficinas que la conforman.
3	Supervisar la ejecución del Pian Anual de Contrataciones y Adquisiciones; dirigir y evaluar las acciones de abastecimiento, relacionadas con los procesos técnicos de adquisiciones en sus diversas modalidades, de servicios generales, de mantenimiento y conservación de equipos, maquinarias e instalaciones, de control patrimonial.
4	Proponer y supervisar los subprocesos de contabilidad y análisis financiero; as) como controlar las acciones propias del sistema de Tesorería, para el pago de las obligaciones

	contraídas.
5	Proponer y supervisar los subsistemas de gestión de recursos humanos, como reclutamiento y selección, formación y desarrollo.
6	Proponer la estrategia informática, así como coordinar y supervisar su implementación para facilitar la gestión de los procedimientos administrativos.
7	Evaluar la efectividad del funcionamiento de los sistemas que administra, esto es, de abastecimiento, contabilidad, tesorería y recursos humanos de ser el caso, según los procedimientos y normas legales que los regulan.
8	Asegurar la disponibilidad de recursos para el pago de las obligaciones y presentar propuestas de racionalización de gastos, en el marco de las disposiciones presupuestarias vigentes.
9	Supervisarla preparación, presentar y sustentarla información contable, presupuestal, financiera y logística de la institución.
10	Coadyuvar a la correcta ejecución presupuestal, elevando la calidad del gasto.
11	Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

4. Coordinaciones externas

Organismo Superior de Contrataciones del Estado-OSCE, SUNAT, otras Oficinas Generales de Administración, Proveedores, otras instituciones públicas y/o privadas presupuestarias vigentes.

5. Especificaciones del puesto

5.1. Formación académica

Universitaria en Pregrado: Especialidades: Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Derecho o afines

Grado Académico requerido:

a) Bachiller
b) Maestría Deseable: Administración, Gestión Pública o afines.
c) Doctorado

Otros Estudios requeridos:

a) Especialización En temas vinculados a la función con una duración de 100 horas
b) Diplomados académicos y una antigüedad no mayor a 5 años.

Título Universitario requerido Colegiatura

a) SI (Si tiene grado académico de maestría, no es indispensable el título universitario.
b) NO

Colegiatura requerida

a) SI
b) .NO

5.2. Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:

a) Sistemas Administrativos:
b) Gestión de Recursos Humanos (intermedio)
c) Abastecimiento (intermedio)
d) Tesorería (intermedio)
e) Presupuesto (intermedio)
f) Contabilidad (intermedio)

5.3. Requerimientos

Experiencia Laboral

a) Puesto/Nivel (experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos siguientes o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):
   - Analista
   - Coordinador/Supervisor
   - Jefe de área
   - Jefe de departamento
   - Gerencia o similar

- Director

b) Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)
   - Desde 5 años a 8 años
   - Más de 8 años

c) Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)
   - Desde 2 años a 4 años
   - Más de 4 años

d) Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditada en los últimos 10 años)
   - Desde 2 años a 3 años
   - Mes de 3 años

e) Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:
   Se valorará positivamente aquellos postulantes que cuenten con mayor experiencia que la establecida en el ítem D

5.4. Habilidades técnicas

a) Herramientas Informáticas

Tabla 13: *Habilidades técnicas*

	Nivel Básico	**Nivel Intermedio**	**Nivel Avanzado**
Procesador de hoja de cálculo		X	
Procesador de texto			
Procesador de gráficos		X	

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Otros (especificar)

SIAF, SIGA

b) Idiomas

Tabla 14: *Dominio idiomas*

	Hablado	Escrito	Leído
Inglés nivel básico deseable		X	
Idioma o dialecto local deseable			
aros:			

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

6. Otros requisitos (Especificar)

4.2.9. Competencias Críticas

1) Competencias generales

Orientación a resultados. Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad. Comunicación efectiva.

Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción.

Actitud de servicio. Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos. Trabajo en equipo

Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento. Innovación y mejora continúa.

Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo

Liderazgo: Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.

Sentido de urgencia: Reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.

2) Competencias Específicas

Planifica y organiza el trabajo de su unidad y otras áreas subordinadas de manera eficiente y efectiva. Dirige procesos de trabajo interdependientes alineado a objetivos estratégicos o institucionales. Establece procedimientos y mecanismos de control y corrección que permiten tomar medidas efectivas o inmediatas. Desarrolla cronogramas de trabajo compartidos con las unidades subordinadas.

4.3. Marco conceptual

Administración pública. Es un sintagma de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Ciudadano. Es el nombre dado al hombre que por haber nacido o residir en una ciudad, es miembro de la comunidad organizada que le reconoce la cualidad para ser titular de los derechos y deberes propios de la ciudadanía, quedando obligado, como ciudadano, a hacer que se cumplan. La extranjería, la raza, la etnia o población, la religión, el sexo, la edad, el nacimiento, han delimitado el concepto de ciudadano, excluyendo del mismo a quienes por razón de cualquiera de esas circunstancias y condiciones se les ha negado la cualidad y derecho de ciudadano. Los diversos movimientos sociales han luchado contra la discriminación, reivindicando la aplicación del principio de igualdad.

Competencias. Este es un concepto sobre el cual no hay consenso y que tiene muchas denotaciones de acuerdo con el punto de vista filosófico. Para los constructivistas capacitados por expertos del Banco Mundial como Luisa Pinto, las competencias son macro habilidades, que integran tres tipos de saberes o aprendizajes: conceptual, (saber), procedimientos (saber hacer) y actitudinal (ser). (Barriga, 2000:50). Para Peñaloza distingue que existen competencias factuales y sociales, las competencias factuales o laborales o procedimientos son acciones aprendidas para trabajar, siempre que sean realizadas con precisión. En cambio las competencias sociales son capacidades que permiten integrarse e interactuar adecuadamente a un grupo social. (Peñaloza, 2006:66), citado por Ñaupas 2014:238.

Capacidades. Conjunto de cualidades de las personas adquiridas, organizadas y desarrolladas por el individuo, en el curso de su educación e instrucción y que le periten desenvolverse con mucha competencia en su profesión, Ñaupas 2014:238.

Destreza. Es una capacidad específica de ejecutar de una acción o un conjunto de acciones en el contexto de una determinada actividad. (Castro, 2005:11) citado por Ñaupas 2014:238

Funcionario. Es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en u organismo del Estado.

Gestión pública. Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos propios de la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo y de bienestar de la población; de ahí que la mejora de la Gestión Pública implica un mejor aprovechamiento de dichos procesos para maximizar la calidad de los trámites y servicios que presta la Administración Pública.

Habilidad. Son patrones de conducta que una persona ejecuta con

facilidad, o desenvolvimiento en la realización de una determinada actividad (castro: 2005:337), citado por Ñaupas 2014:238

Ley. El concepto de ley proviene del latín lex y dentro del ámbito jurídico puede ser definido como aquellas normas generales y de carácter obligatorio que han sido dictaminadas por el poder correspondiente con el objetivo de establecer órganos que permitan alcanzar determinadas metas o para la regulación de las conductas humanas. En caso de que las leyes no sean cumplidas, la fuerza pública tiene el deber y obligación de sancionar a la persona o institución correspondiente.

Misión. Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización y esta define; lo que pretende hacer, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.

Municipalidad. Una municipalidad es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad.

Perfil. Perfil puede referirse en recursos humanos, al conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona, por lo que está asociada a la personalidad.

Valores. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Visión. Define y describe la situación futura que desea tener la empresa u organizacional, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?

5. METODOLOGIA

5.1. Hipótesis.

H1: La Percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del Distrito de Illimo, favorece la Imagen de la Municipalidad Distrital de Illimo.

H0: La Percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del Distrito de Illimo, no favorece la Imagen de la Municipalidad Distrital de Illimo.

5.2. Variables.

Percepción del perfil de los funcionarios municipales

5.1.1. Definición Conceptual.

El perfil de los funcionarios municipales constituye una serie de cAracterísticas personales deseables en los funcionarios públicos que laboran para el Estado en el sector municipalidades, que son particularidades claves que distinguen al funcionario público municipal con un desempeño superior. Aseguran una cierta manera de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, al desarrollar las funciones y tareas asignadas con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público municipal de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa al servicio del usuario. por tal motivo, se configuran en un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las que se comparan y orientan los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios públicos en especial de las municipalidades.

Estas competencias se ubican al interior de cinco dimensiones, a saber:

Organizativa institucional: compromiso organizacional municipal, esmero en las funciones/escrupulosidad al cumplir las funciones, y sobre la organización y el orden.

Interrelacional y de servicio: orientación al usuario al vecino, comunicación efectiva y asertiva con los usuarios, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Motivacional y ética: proactividad aplicando la eficiencia, eficacia y la efectividad en el servicio municipal, integridad personal en el cumplimiento de las funciones asignadas, la responsabilidad y autoaprendizaje para la mejora del servicio municipal.

Autorregulación: trabajo bajo presión para cumplir con las exigencias de los usuarios, adaptabilidad/flexibilidad y resolución de problemas/negociación permanente ante los reclamos de los usuarios por mejorar el servicio.

Cognitiva: pensamiento conceptual del servicio municipal, pensamiento funcional al cumplimiento de las normas municipales y pensamiento operativo en la prestación de los servicios que brinda la municipalidad.

5.1.2. Definición operacional.

Se refiere a las actividades que desarrollan las municipalidades mediante esfuerzo s de cooperación en procesos de prestación de los servicios público municipal, con el objetivo de optimizar sus resultados, las mismas que se miden a través de las necesidades de cooperación y trabajo en equipo orientado a los resultados traba un trabajo responsable y ordenado

Tabla 15: *Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍNDICE
		Sensaciones	
		Estimulo (forma de idea)	6
		Órgano sensorial (percepción del mensaje)	4
	Percepción del perfil del funcionario público	Relación sensorial(formación del estímulo)	2
		Inputs interno	
		Necesidades (carencia de algo)	6
		Motivación (búsqueda de la satisfacción)	3
		Experiencias (efecto de experiencias acumuladas)	2
Percepción del perfil del funcionario público		Contexto marco nacional	
		Conocimiento del marco normativo complejo y abundante	4
		Alto volumen de precisión y diversificación de la demanda de servicio	3
		Necesidad de articulación de los niveles de gobierno nacional, regional y local	2
		Demanda de valoración y reconocimiento de las personas en las instituciones públicas	1
		Contexto marco regional y local	
		Marco normativo en exceso, abundante y formal	6
		Marcada presión de la autoridad política por el corto plazo.	4
		Falta de sistemas y herramientas de gestión, evaluación y control	3
		Desconfianza frente a gerentes no locales	2
		Desmotivación y escasa preparación de los funcionarios locales	1
		Definiciones estratégicas	
		Orientación a la visión y misión institucional	6
		Cumplimiento de objetivos estratégicos.	4
		Gestionar de manera transparente eficaz y eficiente los recursos asignados.	2
		Cumplir las metas institucionales en el ámbito de su competencia	1
		Requisitos de ingreso	
		Con grado académico de doctor	8
		Con grado académico de maestro o	6
		Con título profesional	4

	Contar con experiencia profesional y laboral de acuerdo a ley	2
	Conocimiento de gestión y normativa pública	
	modelo teórico y prácticos de gestión moderna	4
	Conocimiento de sistemas administrativos	2
	Habilidades y actitudes	
	Habilidades orientadas a resultados	7
	Habilidades orientadas a comunicación efectiva	6
	Actitud de servicio	5
	Actitud de trabajo en equipo	4
	Actitud para la innovación y mejora continua	3
	Actitud para el liderazgo	2
	Actitud para el sentido de urgencia	1

Fuente: *Elaboración propia*

5.3. Metodología.

5.3.1. Tipo de estudios.

El tipo de estudio de la presente investigación es descriptivo, descriptivo porque según Hernández Sampiere (2014:92), la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo se manifiestan. En la presente investigación se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de los funcionarios públicos. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relaciona éstas. Por lo tanto en el presente estudio se está describiendo las situaciones y sucesos del comportamiento de los funcionarios municipales en el Distrito de Illimo, y cuál es la percepción que tienen los ciudadanos de sus actos administrativos.

5.3.2. Diseño.

El diseño de estudio de la presente investigación es no experimental por que se realiza sin manipular deliberadamente la variable, porque no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver sus efectos sobre otras variables, es transaccional o transversal por que los datos fueron recolectados en un mismo momento y en un tiempo determinado, puesto que su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado Hernández Sampiere (2014:154).

5.4. Población y muestra.

Según el censo de población y vivienda del 2007, del INEI, la población total del distrito de Illimo es de 9,107 habitantes, población urbana y rural; de los cuales la ciudadanos entre 25 y 60 años de este distrito es de 3,334 habitantes siendo 1,865 habitantes la población urbana y 1,478 habitantes es población rural.

En nuestro estudio se ha tomado la población urbana entre los 25 a 60 ños

de edad el cual fue de 1865 habitantes, donde están incluido los servidores de la Municipalidad y sus autoridades

Para Población Finita: < 100,000 individuos.

$$n = \frac{N \times Z_\alpha^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z_\alpha^2 \times p \times q}$$

$$N = \frac{1504.56264}{12.74} = 118$$

NIVEL DE CONFIANZA O SEGURIDAD:

1- 95.0% ZA = 1.96

Es el porcentaje de confianza de que la Muestra será representativa de la Población.

1-□	Coeficiente (Za)
90.0%	1.645
95.0%	1.96
97.5%	2.24
99.0%	2.576

N = Total de población: 1 865

P =: Proporción esperada: 0,7 (La probabilidad de que el resultado sea favorable

q (1-p) = 0,3 (La probabilidad de que el resultado NO sea favorable)

e = Nivel de error: 8% (Es el error máximo aceptado en la representatividad de la muestra

La recolección de la información en la presente investigación fue 118 elementos:

- 98 elementos distribuidos en los ciudadanos de la zona urbana del distrito de Illimo, entre las edades de 25 a 50 años de edad.
- 20 elementos a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Illimo
- Se entrevistó a 4 autoridades del Distrito: Teniente Gobernador, Jefe de la Posta médica, Jefe de la PNP- Illimo y Juez de paz.

5.5. Método de investigación.

5.5.1. Método analítico.

En la presente investigación se han utilizado los principios del método analítico, consistió en desmembrar o descomponerlo de un todo en sus partes o elementos, observar las causas de su naturaleza y efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, es necesario conocer la naturaleza del fenómeno u objeto en estudio para comprender sus esencia; analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, sus relaciones entre sí y con el todo (Ortiz Frida: 2005).

En la Municipalidad Distrital de Illimo, es un organismo y sus partes son los sistemas administrativos, servicios que brinda, trabajadores, funcionarios, autoridades, usuarios y la comunidad de Illimo, son órganos y tejidos del quehacer científico que nos ocupa, se podría separar para llevar a cabo un análisis más profundo, utilizando los principios de este método nos lleva a conocer y tomar mejorar decisiones en el proceso investigativo.

5.5.2. Método inductivo y deductivo.

En cualquier área del conocimiento científico el interés radica en poder plantear hipótesis, leyes y teorías para alcanzar una comprensión más amplia y profunda del origen, desarrollo y trasformación de los fenómenos y no quedarse solamente con los hechos empíricos captados a través de la experiencia sensible. A la ciencia le interesa confrontar sus verdades con la realidad concreta; el conocimiento no es acabado, definitivo, tienen que

ajustarse continuamente, en menor o mayor grado con la realidad concreta, la cual se encuentra en permanente cambio. Es un proceso de ir de lo particular a lo general y de éste regresar a lo particular, se refiere a los métodos: inducción y deducción (Rojas: 2004: 83).

La inducción es el movimiento del pensamiento desde los hechos particulares a afirmaciones generales. Es pasar de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas al planteamiento de hipótesis leyes y teorías que abarquen no solamente a los casos de los que se partió, sino que se amplía a casos similares, lo que se conoce como generalización de los resultados. Es una superación, un salto en el conocimiento, desde los hechos particulares se busca una comprensión más profunda.

En tanto que la deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, ello significa que para el desarrollo eficiente de los funcionarios públicos (municipalidades), existen normas leyes, decretos supremos, emitidos por el Gobierno Central, a solicitud de la Autoridad Autónoma del servicio ciclo-Perú(servir-Perú), que son normas administrativas de carácter general que deben aplicar todas la instituciones públicas, donde están incluida la municipalidad y en especial la municipalidad distrital de Illimo.

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de para datos.

5.6.1. La observación.

Según esta técnica según Ander-Egg, 1972:95, citado por Ñaupas: 2014:201, es el más antiguo y al mismo tiempo la más confiable, en cuanto sirve para recoger datos e información, de las autoridades políticas y administrativas del Distrito de Illimo (teniente gobernador, jefe policial y directores de centros Educativos.

Con esta técnica y su instrumento la guía de observación, se ha tomado conocimiento de la realidad factual, de la percepción del perfil de los funcionarios municipales en el distrito de Illimo mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno (realidad de la percepción de los funcionarios municipales), a través de los sentidos de la vista, el oído, el habla, la guía de observación fue debidamente estructurada para conocer la percepción que tienen las autoridades civiles, políticas y administrativas del distrito de Illimo, sobre la labor que realizan los funcionarios municipales en el distrito de Illimo, estas fueron aplicadas en la zona urbana, con preguntas relacionadas a la gestión y prestación de los servicios públicos locales que brinda la municipalidad a los usuarios y vecinos del distrito de Illimo, y que respondan a los indicadores detallados en la operacionalización de la variable.

5.6.2. La encuesta.

Donde se formuló un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cedula llamada el cuestionario que esta relacionadas con el problema, los objetivos y la hipótesis y detalladas en la operacionalización de la variable, cuya finalidad fue recopilar la información que tienen los usuarios, vecinos y ciudadanos en general, así como los servidores de la municipalidad del distrito de Illimo, con respecto a la función y perfil de los funcionarios municipales, el cuestionario fue anónimo, a fin evitar cierta resistencia a detallar la información, la misma que estuvo estructurada:

a) Nombre de la institución. Se detalló el nombre de la municipalidad Distrital de Illimo, y de la Escuela de Postgrado de la Universidad Señor de Sipan

b) La Presentación, se elaboró un párrafo que sirvió para explicar por qué y para que se está aplicando el cuestionario, para garantizar la confiabilidad y el detalle de la información por cada uno de los encuestados en el distrito de Illimo zona urbana.

c) Las instrucciones. Como deben llenar y contestar la preguntas que contiene el cuestionario, con la finalidad de detallar en forma correcta la información.

d) Las preguntas que contiene el cuestionario fueron: preguntas cerradas, donde existe un abanico de respuestas y el encuestado escogió la respuesta que estimo conveniente, pero también fueron preguntas dicotómicas, con dos alternativas sí o no.

El cuestionario se desarrolló, en la zona urbana del distrito de Illimo, a los usuarios, vecinos y trabajadores municipales.

5.6.3. La entrevista

Con su instrumento la guía de entrevista estructurada, la misma que estuvo ceñida a un plan preestablecido, se aplicó de acuerdo a una guía formulada previamente preparada con preguntas que respondan a los objetivos y la hipótesis de la investigación que se desarrollo

5.7. Método de análisis de datos.

El tratamiento de la información recogida se ejecutó teniendo en cuenta la peculiaridad de cada pregunta, realizando un conjunto de operaciones administrativas y estadística tales como: la revisión crítica, se verifico si se recibieron todos los instrumentos o cuando menos el 90% que garanticen la confiabilidad de las conclusiones, se verificó que todas las respuestas estén registradas y se depuraron los instrumentos sospechosos de respuestas viciadas o incongruentes, llamado también control de calidad. Luego se ordenaron los datos de menor a mayor, finalmente se clasificaron los datos, previa organización formando grupos de respuestas de acuerdo a la operacionalización de la variable.

El tratamiento estadístico se ejecutó en los paquetes estadísticos de Excel y SPSS, para la emisión de las tablas y gráficos correspondientes.

6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En el Desarrollo de la presente investigación se tuvieron las siguientes limitaciones:

1) En cuento al registro de información en la Municipalidad Distrital de Illimo, ésta institución no cuenta con una base de datos de los hechos y registros más importantes de la operaciones administrativas y desarrollo de actividades de la prestación de los servicios públicos, situación que genera confusión al momento de la toma decisiones por la alta dirección de la municipalidad, desarrollando actividades rutinarias en forma diaria y como se presentan los problemas a través de la quejas y denuncias de los usuarios y vecinos.

2) No existe una data o registro de las denuncias, quejas y reclamos de los usuarios y vecinos, en cuanto la prestación de los servicios públicos locales, pago de tributos municipales, no se ejecuta el libro de reclamos que establece la Ley, teniéndose en cuenta que los vecinos que reclamos son personas de la oposición a la gestión del alcalde y que están empeñados en cuestionar la gestión del Alcalde, situación errónea, ya que el vecino reclama por servicio y ejecución de obras que la Municipalidad distrital de Illimo esta obligad por Ley a ejecutar.

3) Las autoridades, funcionarios y servidores municipales, no le dan la debida importancia a los trabajos de investigación orientados a mejorar la gestión municipal, puesto que ésta involucrados solo necesitan transferencia de dinero a través de partidas o presupuestos del gobierno central, situación pasiva de los vecinos del distrito que conlleva a vivir en un letargo y conformismos de los vecinos y familias del distrito.

4) Las autoridades civiles, políticas y administrativas del distrito de la misma forma no le dan la debida importancia a los trabajos de investigación, indicando que estos no resuelven los problemas de la población y que quieren hecho y no palabras, puesto que ya están cansados de tantas

promesas, existiendo pues una confusión de conceptualización, ya que una cosa es investigación para el desarrollo del distrito y otra cosa es ejecución de obras por el gobierno central o la Municipalidad, que es prácticamente la ejecución de las investigaciones que deben realizar.

5) No existe un perfil o requisitos mínimos que deben reunir los funcionarios municipales para el desempeño de las funciones administrativas que orienten al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la gestión del Alcalde.

7. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

7.1. Descripción Resultados

7.1.1. Sistematización de los resultados del cuestionario aplicado a la población usuaria de los servicios municipales de Illimo.

Tabla 16: *Sexo población usuaria servicios Municipalidad de Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Hombre	56	57,1	57,1	57,1
	Mujer	42	42,9	42,9	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

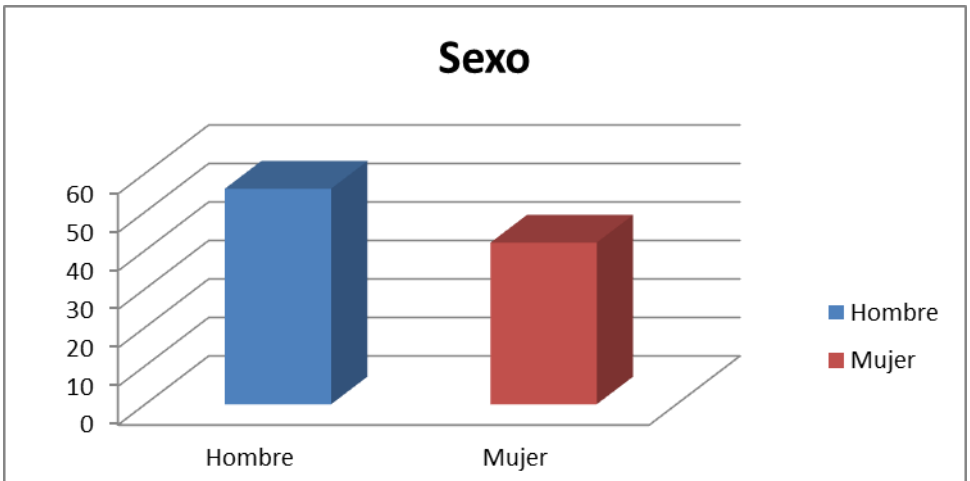


Figura 1: Sexo de la población usuaria de la Municipalidad distrital de Illimo

En La Tabla 16 y Figura 1, se observa que del total de los encuestados, el 57,1% son hombres y el 42,9% son mujeres. Concluyendo que la mayoría de los encuestados son hombres.

Tabla 17: *Edad población usuaria servicios Municipalidad de Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	18 a 19	5	5.1	5.1	5.1
	20 a 29	56	57.1	57.1	62.2
	30 a 39	19	19.4	19.4	81.6
	40 a 49	15	15.3	15.3	96.9
	50 a más	3	3.1	3.1	100
	Total	98	100.0	100	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

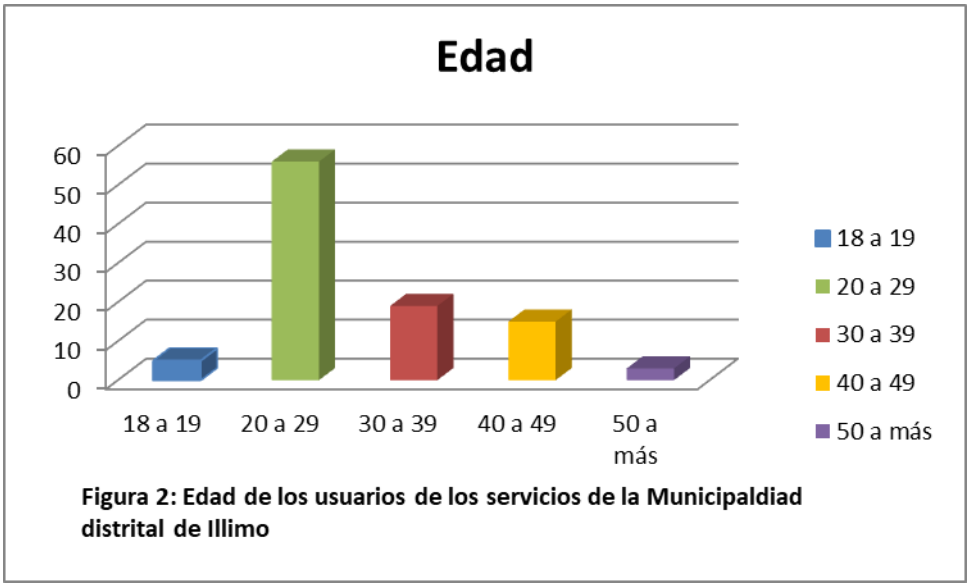


Figura 2: Edad de los usuarios de los servicios de la Municipaldiad distrital de Illimo

En la Tabla 17 y Figura 2, se observa que del total de los encuestados, el 57,1% sus edades están en el rango de 20 a 29 años, el 19,4% se encuentran en el rango de 30 a 39 años, el 15, 35 están en el rango de 40 a 49 años, el 5.1% están entre los 18 a 19 años y el 3.1% tienen más de 50 años. Concluyendo que la mayoría de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo son jóvenes y sus edades oscilan entre 20 a 29 años.

Tabla 18: *Estado Civil población usuaria servicios Municipalidad de Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casado	25	25,5	25,5	25,5
	Soltero	46	46,9	46,9	72,4
	Conviviente	27	27,6	27,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

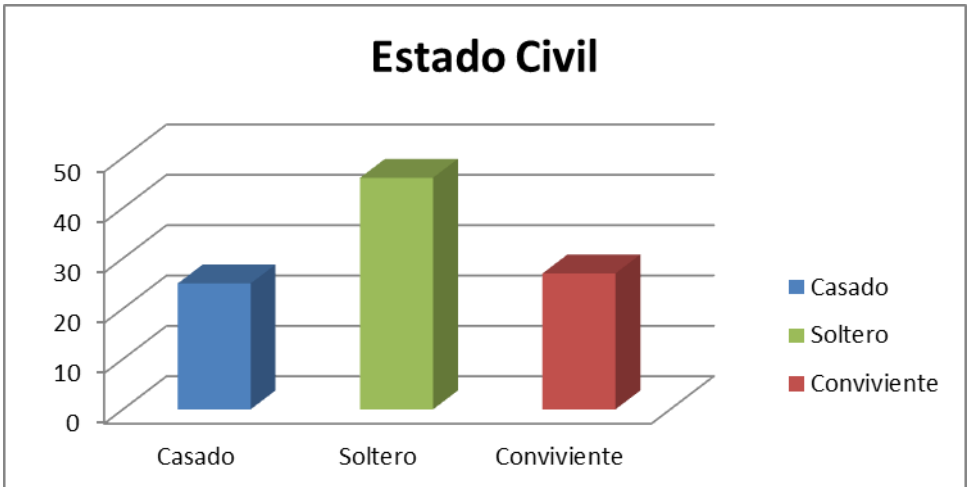


Figura 3: Estado Civil de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo

En la Tabla 18 y Figura 3, se observa que del total de los encuestados, el 46,9% son Solteros, el 27,6% son Convivientes y el 25,5% son Casados. Concluyendo que la mayoría de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo son Solteros

Tabla 19: *Grados de Instrucción población usuaria servicios Municipalidad de Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Primaria	9	9,2	9,2	9,2
	Secundaria	51	52,0	52,0	61,2
	Técnico	31	31,6	31,6	92,9
	Universitario	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

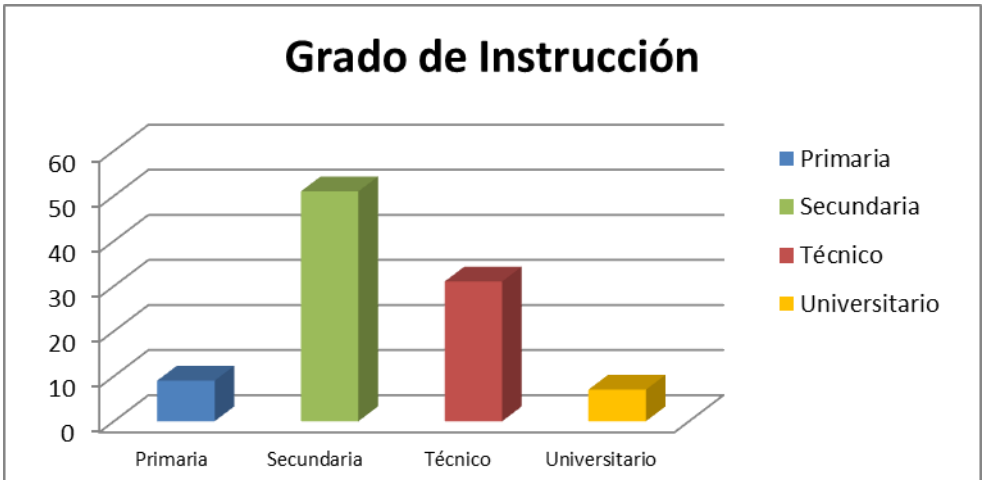


Figura 4: Grado de Instrucción de los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo

En la Tabla 19 y Figura 4; se observa que del total de los encuestados, el 52% señalan que tiene Secundaria, el 31,6% indican que el grado de instrucción es Técnica, el 9,2% refieren que tienen primaria y solamente el 7,1% manifiestan que tiene Grado Universitario. En conclusión, los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo, la mayoría tienen el Grado de Instrucción Secundaria.

Tabla 20: *Calificación servicios que reciben de la Municipalidad*

¿Cómo califica los servicios que recibe de la Municipalidad Distrital de Illimo?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Malos	3	3,1	3,1	3,1
	Regulares	52	53,1	53,1	56,1
	Buenos	38	38,8	38,8	94,9
	Muy Bueno	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

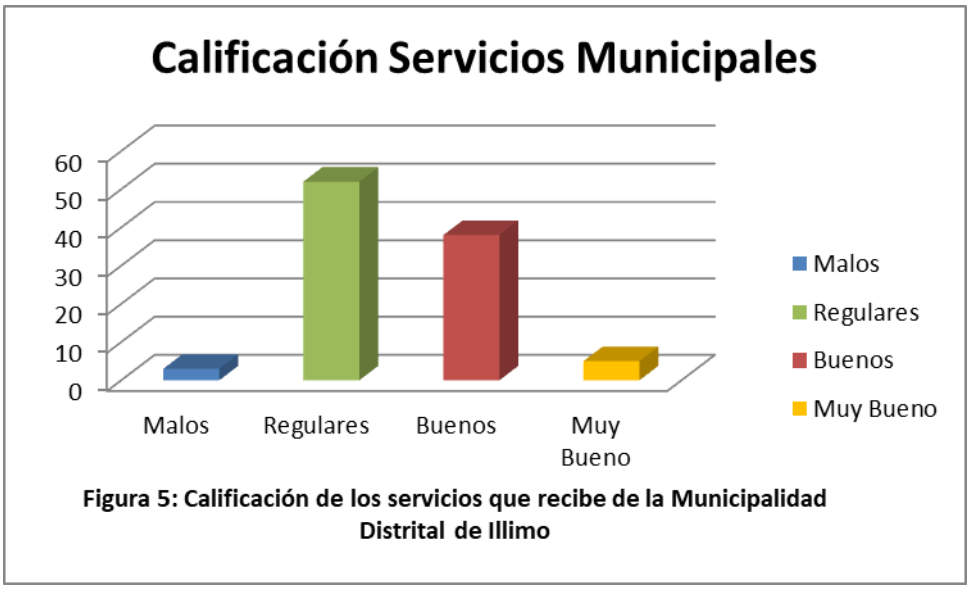


Figura 5: Calificación de los servicios que recibe de la Municipalidad Distrital de Illimo

En la Tabla 20 y en la Figura 5, se observa que del total de los encuestados, el 53,1% califican los servicios que brindan la Municipalidad de Regulares, el 38,8% señalan que son Buenos, el 5,1% indican que los servicios son Muy Buenos y el 3,1% refieren que los servicios que brindan la Municipalidad son Malos. En conclusión, los servicios que reciben los usuarios de la Municipalidad Distrital de Illimo, son Regulares.

Tabla 21: *Medios difusión difunden la información la Municipalidad*

¿A través de qué medios de difusión recibe la información de los servicios que brinda la municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validos	Ninguno	1	1,0	1,0	1,0
	Folletos	28	28,6	28,6	29,6
	Periódicos	34	34,7	34,7	64,3
	Radio	28	28,6	28,6	92,9
	TV	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

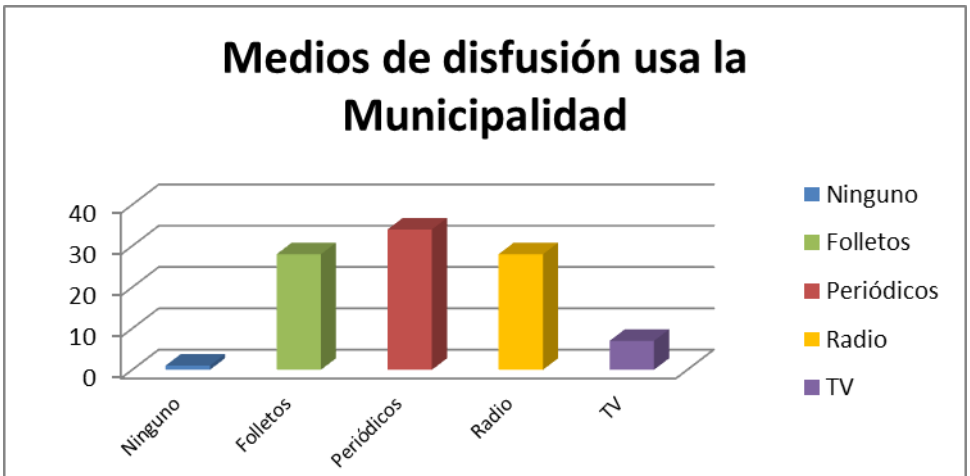


Figura 6: Medios de difusión que los usuarios reciben la información de los servicios que brinda la Municipaldid

En la Tabla 21 y Figura 6, se observa que, del total de los encuestados, el 34,7% señalan que la información lo reciben a través de los Periódicos, el 28,6% indican que al información sobre los servicios lo realizan a través de la Radio y Folletos, respectivamente; el 7,1% refieren que lo reciben a través de la TV y solo el 1% señalan que no reciben información por ningún medio de difusión. En conclusión, el medio de difusión por el cual lo usuarios reciben información de los servicios que brinda la Municipalidad de Illimo, es través de los Periódicos, Radio y Folletos, en orden de prioridad.

Tabla 22: *Estímulos y motivación para cumplir pago tributos*

¿Recibe algún estimulo o motivación por cumplir con el pago de sus tributos municipales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	33	33,7	33,7	33,7
Validos	Si	65	66,3	66,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

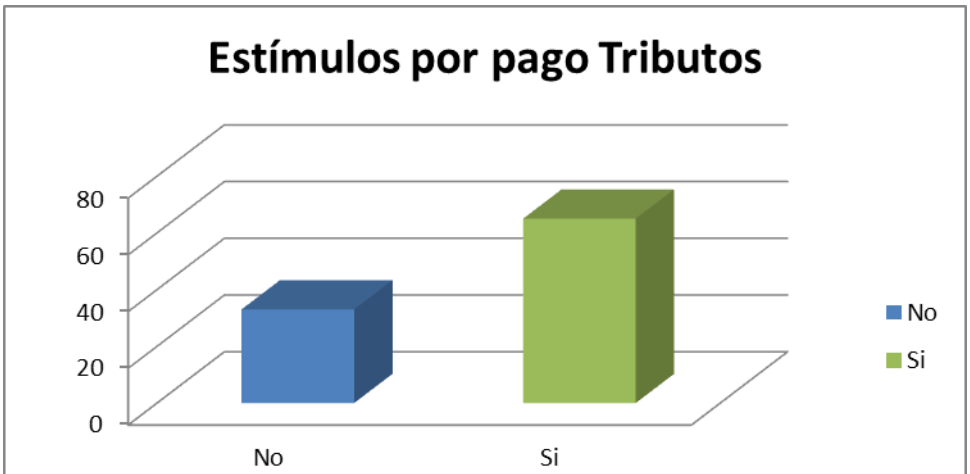


Figura 7: Reciben estímulo o motivación por cumplir con el pago de tributos municipales

En la Tabla 22 y Figura 7, se observa que del total de los encuestados, el 66,3% señalan que Si reciben algún estimulo o motivación por cumplir con el pago de los tributos municipales y el 33,7% indican que NO reciben estimulo o motivaciones. En conclusión, los usuarios de los servicios de la Municipalidad distrital de Illimo, SI reciben estímulos y motivaciones por cumplir con el pago de tributos municipales

Tabla 23: *Servicios públicos prioritarios en el Distrito*

¿Qué servicios público locales cree que son prioritarios en el Distrito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Seguridad Ciudadana	14	14,3	14,3	14,3
	Medio Ambiente	27	27,6	27,6	41,8
	Ejecución de obras	37	37,8	37,8	79,6
	Limpieza pública	20	20,4	20,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

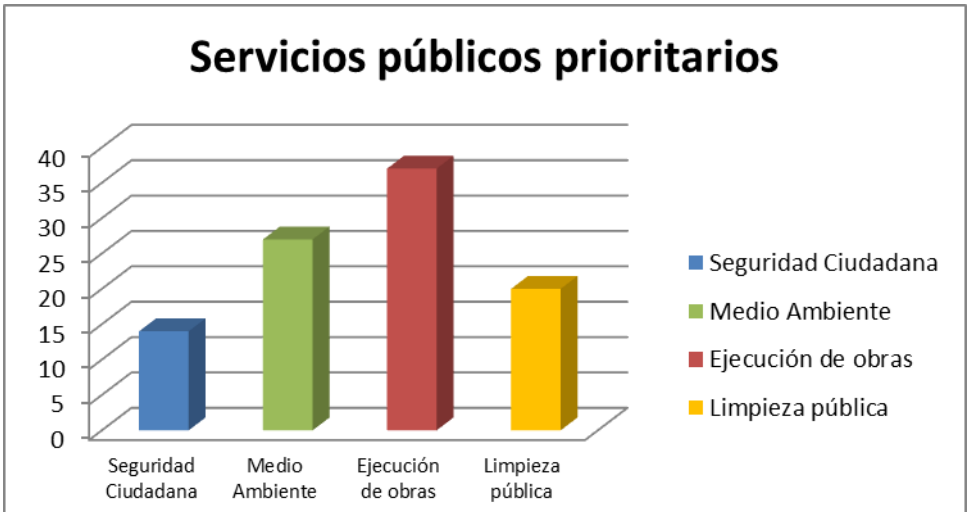


Figura 8: Servicios públicos locales que son prioritarios en el distrito

En la Tabla 23 y Figura 8, se observa que , del total de los encuestados, el 37,8% señalan que el servicio público prioritario son la Ejecución de Obras, el 27,6% señalan que es el Medio Ambiente, el 20,4% refieren que es la Limpieza Pública y 14,3% manifiestan que el servicio público prioritario es la Seguridad Ciudadana. En conclusión, el servicio público prioritario en el distrito de Illimo es la Ejecución de Obras.

Tabla 24: *Nivel de satisfacción con los servicios públicos*

¿Está usted satisfecho con los servicios públicos locales que recibe de la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Insatisfecho	10	10,2	10,2	10,2
	Poco Satisfecho	49	50,0	50,0	60,2
	Satisfecho	32	32,7	32,7	92,9
	Muy satisfecho	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

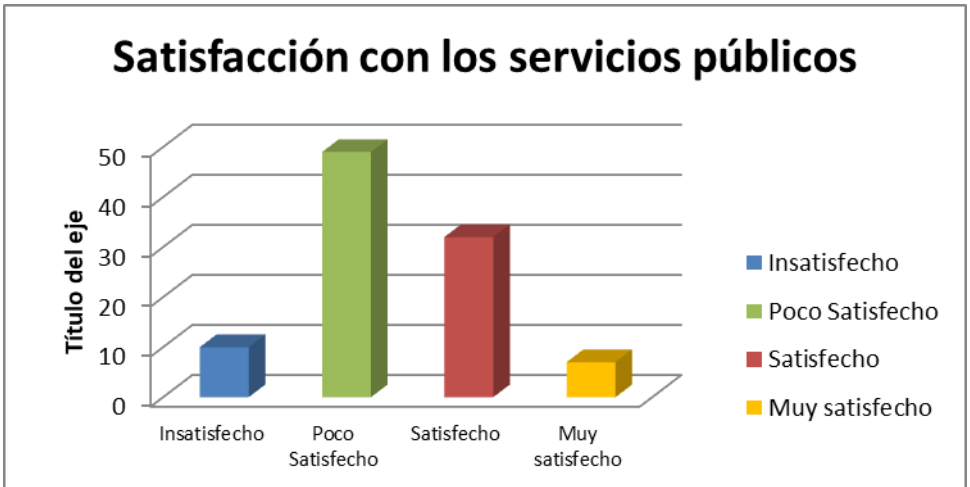


Figura 9: Satisfacción de los usuarios con relación a los servicios públicos que reciben de la Municipaldiad de Illimo

En la Tabla 24 y en la Figura 9, se observa que del total de los encuestados, el 50% de los usuarios están Poco Satisfechos con los servicios públicos que reciben, el 32,7% señalan que están Satisfechos, el 10,2% refieren que están Insatisfechos y el 7,1% manifiestan que se sienten Muy Satisfechos con los servicios público que reciben. En conclusión, los usuarios se sienten Poco Satisfechos con los servicios públicos de la Municipalidad de Illimo.

Tabla 25: *Funcionarios cuentan con experiencia*

¿Los funcionarios de la Municipalidad cuentan con la experiencia necesaria para el desempeño de los cargos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	33	33,7	33,7	33,7
Validos	Si	65	66,3	66,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

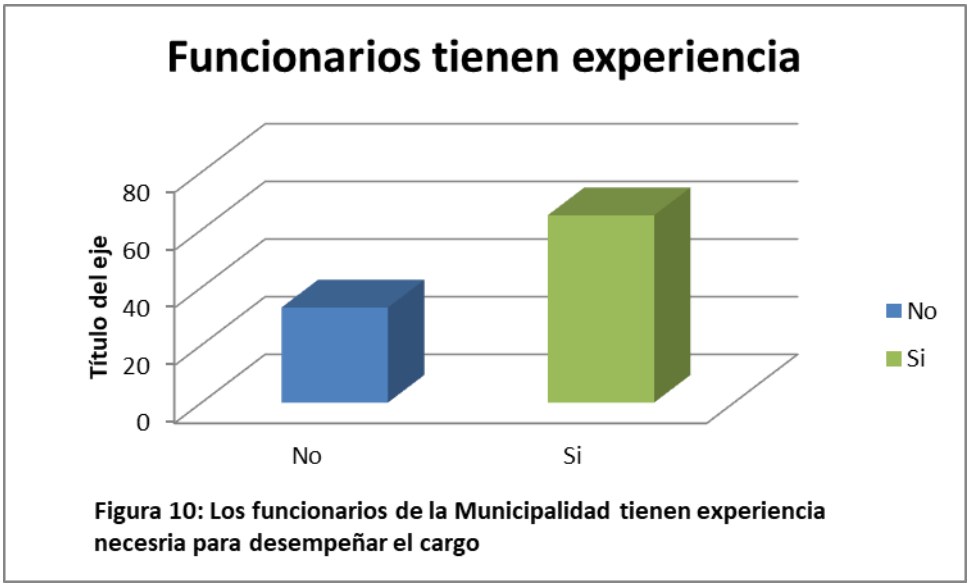


Figura 10: Los funcionarios de la Municipalidad tienen experiencia necesria para desempeñar el cargo

En la Tabla 25 y en la Figura 10, se observa que del total de los encuestados, el 66,3% señalan que los funcionarios SI tiene experiencia necesaria para despeñar el cargo que tienen y el 33,7% indican que NO tienen la experiencia necesaria. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI tienen la experiencia necesaria para desempeñar el cargo.

Tabla 26: *Funcionarios tienen conocimiento sobre normativa nacional*

¿Los funcionarios municipales tienen conocimiento del marco normativo nacional que es complejo y abundante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Ningún conocimiento	11	11,2	11,2	11,2
	Poco conocimiento	53	54,1	54,1	65,3
	Mucho conocimiento	34	34,7	34,7	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

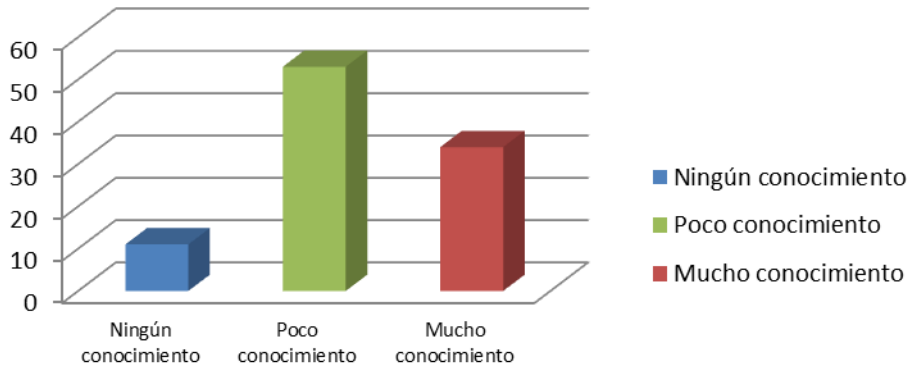


Figura 11: Conocimiento de los funcionarios municipales sobre el Marco Normativo Nacional

En la Tabla 26 y la Figura 11, se observa que del total de los encuestados, el 54,1% señalan que los funcionarios tienen Poco Conocimiento sobre el Marco Normativo Nacional, el 34,7% indican que tienen Mucho Conocimiento y el 11,2% refieren que no tienen Ningún Conocimiento. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo tienen Poco Conocimiento sobre el Marco Normativo Nacional

Tabla 27: *Funcionarios tienen en cuenta precisión y diversificación de demanda*

¿Los funcionarios municipales tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	37	37,8	37,8	37,8
Validos	Si	61	62,2	62,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

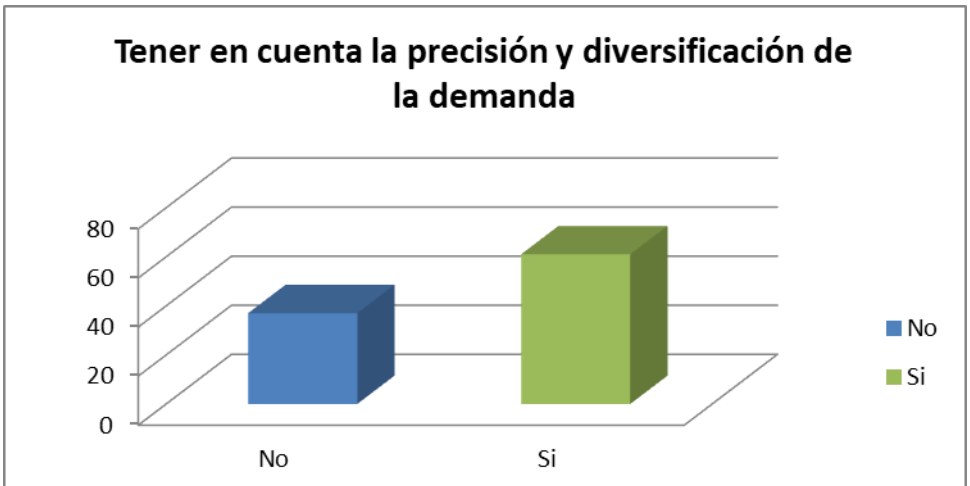


Figura 12: Los funcionarios tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de servicios locales

En la Tabla 27 y Figura 12; se observa, que del total de los encuestados, el 62,2% señalan que los funcionarios municipales SI tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de servicios locales y el 37,8% indican que NO lo tienen en cuenta. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de servicios locales

Tabla 28: *Funcionarios realizan acciones para articular niveles de gobierno*

¿Cree que los funcionarios de la Municipalidad realizan acciones para articular los niveles de gobierno nacional, regional y local?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	43	43,9	43,9	43,9
Validos	Si	55	56,1	56,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

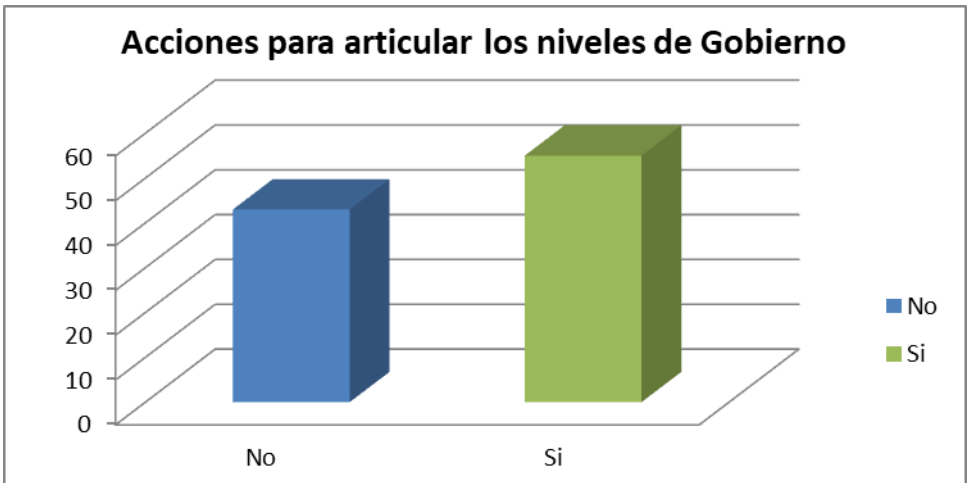


Figura 13: Los funcionarios realizan acciones para articular los niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local

En la Tabla 28 y en la Figura 13, se observa que del total de los encuestados, el 56,1% señalan que los funcionarios municipales SI realizan acciones para articular los niveles de gobierno y el 43,9% indican que NO. En conclusión, las acciones de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI articulan los niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local.

Tabla 29: *Funcionarios son reconocidos por la labor administrativa*

¿Los funcionarios municipales son reconocidos por la labor administrativa que realizan en el cumplimento de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No son reconocidos	44	44,9	44,9	44,9
Validos	Son reconocidos	54	55,1	55,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

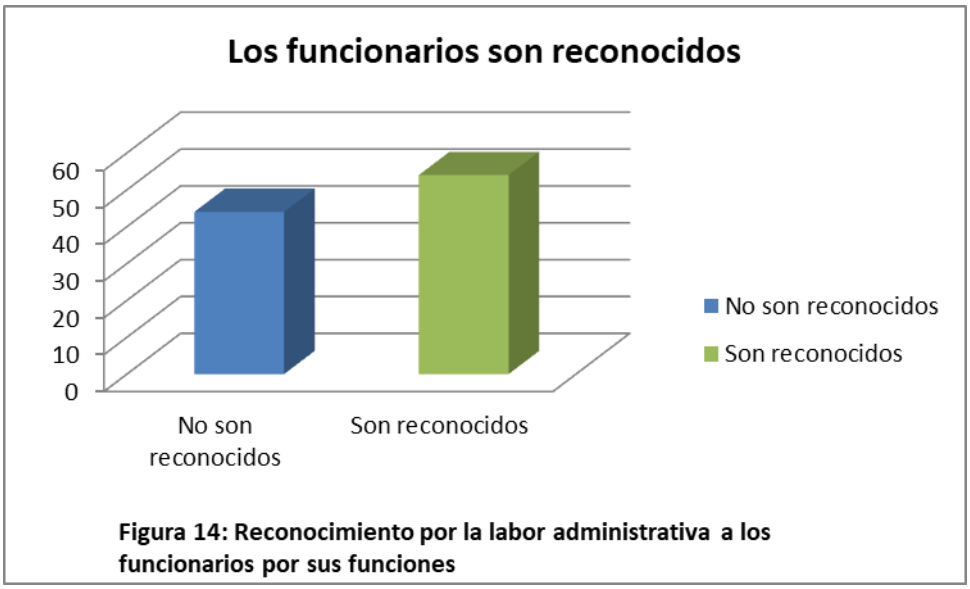


Figura 14: Reconocimiento por la labor administrativa a los funcionarios por sus funciones

En la Tabla 29 y en la Figura 14, se observa, que del total de los encuestados, el 55,1% señalan que los funcionarios municipales SI Son Reconocidos por la labor administrativa que realizan en cumplimiento de sus funciones y el 44,9% indican que NO Son Reconocidos. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI Son Reconocidos por la labor que realizan para el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 30: Funcionarios conocen el marco normativo municipal

¿Cree que los funcionarios conocen el marco normativo municipal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi nada	17	17,3	17,3	17,3
	Poco	53	54,1	54,1	71,4
	Mucho	28	28,6	28,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

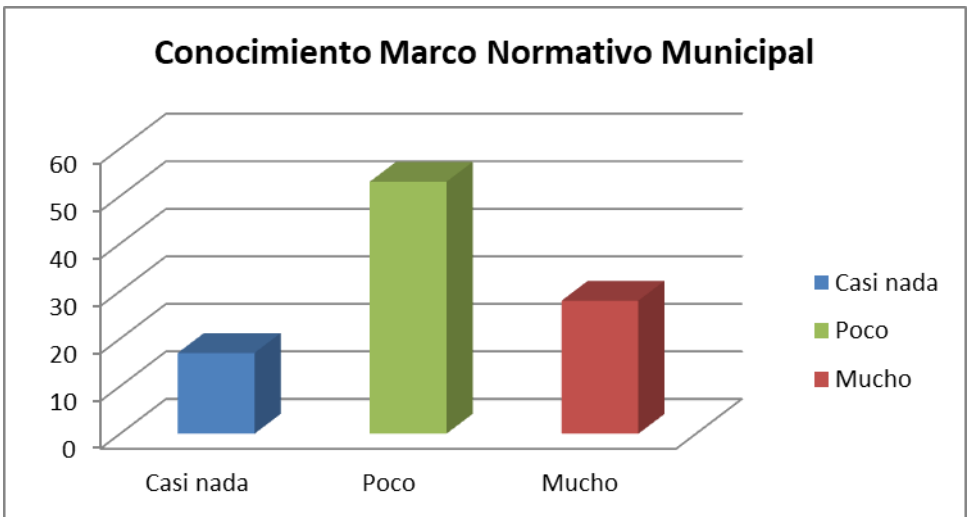


Figura 15: Conocimiento de los funcionarios sobre el Marco Normativo Municipal

En la Tabla 30 y Figura 15, se observa que del total de los encuestados, el 54,1% señalan que los funcionarios tienen Poco conocimiento sobre el Marco Normativo Municipal, el 28,6% indican que tienen Mucho conocimiento y el 17,3% refieren que los funcionarios tienen Casi Nada de conocimiento sobre el Marco Normativo Municipal. En conclusión, lo usuarios señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo tienen Poco conocimiento sobre el Marco Normativo Municipal.

Tabla 31: *Los funcionarios reciben presión política para obtener resultados*

¿Considera que los funcionarios municipales reciben presión política por obtener resultados en la gestión municipal en el corto tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	42	42,9	42,9	42,9
Validos	Si	56	57,1	57,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

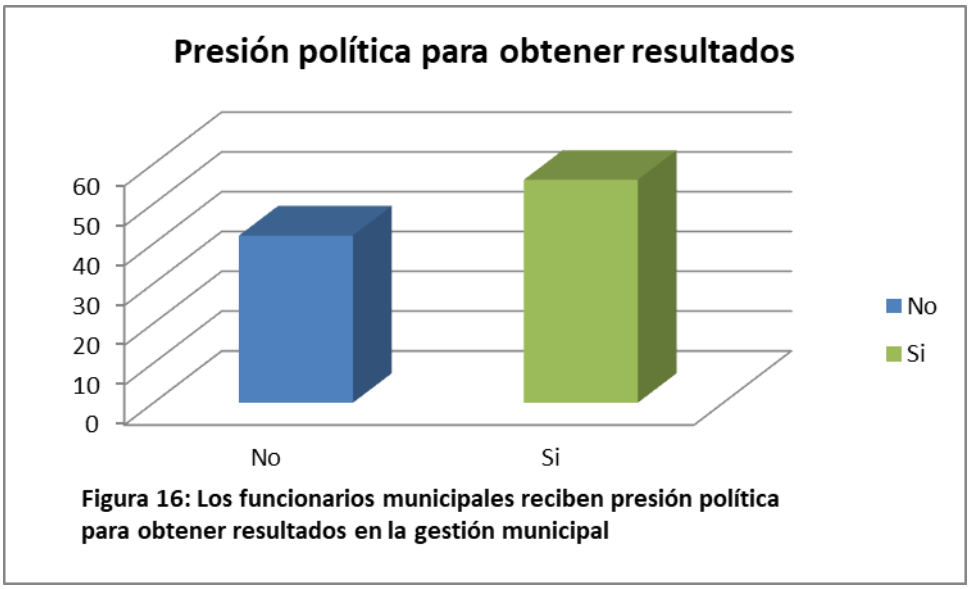


Figura 16: Los funcionarios municipales reciben presión política para obtener resultados en la gestión municipal

En la Tabla 31 y en la Figura 16, se observa que del total de los encuestados, el 57,1% señalan que los funcionarios municipales SI reciben presión política para obtener resultados en la gestión municipal a corto plazo y el 42,9% indican que NO reciben presión. En conclusión, los usuarios señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI reciben presión política para obtener resultados en la gestión municipal a corto tiempo

Tabla 32: *Los funcionarios son eficientes*

¿Cree que los funcionarios municipales que son del distrito de Illimo son eficientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco eficientes	40	40,8	40,8	40,8
	Eficientes	34	34,7	34,7	75,5
	Muy eficientes	24	24,5	24,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

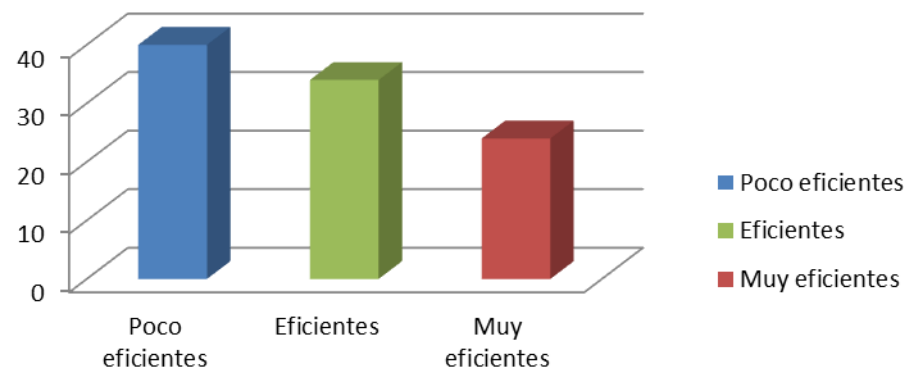


Figura 17: Los funcionarios municipales son eficientes en el distrito de Illimo

En la Tabla 32 y la Figura 17, se observa que del total de los encuestados, el 40,8% indican que los funcionarios municipales son Poco Eficientes, 34,7% señalan que los funcionarios son Eficientes y 24,5% refieren que son Muy Eficientes. En conclusión, los usuarios señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo son Poco Eficientes.

Tabla 33: *Las responsabilidades de los funcionarios cumplen con la misión y visión de la Municipalidad*

¿En el cumplimiento de sus responsabilidades los funcionarios municipales se orientan a cumplir la visión y misión de la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Nunca	14	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	54	55,1	55,1	69,4
	Siempre	30	30,6	30,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

Figura 18: Cumplimiento de responsabildiades de funcionarios se orientan a cumplir visión y misión de la Municipalidad

En la Tabla 33 y en la Figura 18, se observa, que del total de los encuestados, el 55,1% señalan que el cumplimiento de las responsabilidades de los funcionarios municipales Casi Siempre se orientan a cumplir la visión y misión de la Municipalidad; el 30,6% señalan que Siempre y el 14,3% indican que Nunca. En conclusión, los usuarios, señalan que el cumplimiento de las responsabilidades de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Casi Siempre se orienta a cumplir la visión y misión de la Municipalidad;

Tabla 34: *Las funciones están orientadas para cumplir los objetivos municipales*

¿Los funcionarios municipales, realizan sus funciones teniendo como guía el cumplimento de los objetivos municipales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Nunca	12	12,2	12,2	12,2
	Casi Siempre	56	57,1	57,1	69,4
	Siempre	30	30,6	30,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

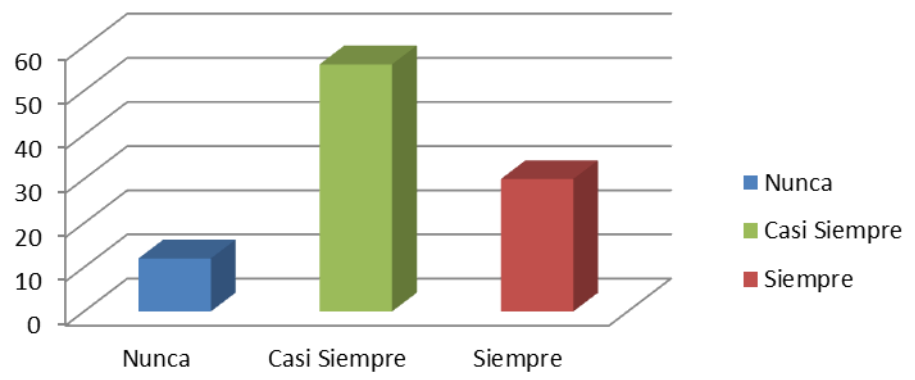


Figura 19: Las funciones de los municipales tienen como guía el cumplimiento de los objetivos municipales

En la Tabla 34 y Figura 19, se observa, que del total de los encuestados, el 57,1% señalan que Casi Siempre los funcionarios realizan sus funciones teniendo como guía los objetivos municipales; 30,6% indican que Siempre tienen en cuenta los objetivos municipales y el 12,2% refieren que Nunca lo tienen en cuenta. En conclusión, los usuarios señalan que las funciones de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Casi siempre tienen como guía el cumplimiento de los objetivos trazados por la Municipalidad.

Tabla 35: *La labor de los funcionarios son transparentes, eficaces y eficientes*

¿La labor que realizan los funcionarios municipales es transparente, eficaz y eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Nunca	15	15,3	15,3	15,3
	Casi siempre	56	57,1	57,1	72,4
	Siempre	27	27,6	27,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

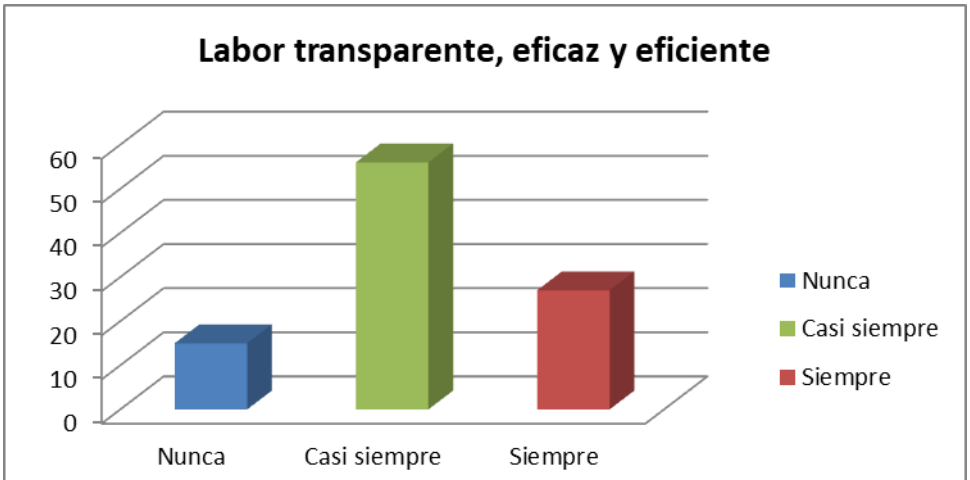


Figura 20: La labor que realizan los funcionarios es transparente, eficaz y eficiente

En la Tabla 35 y en la Figura 20, se observa, que del total de los encuestados, el 57,1% señalan que Casi Siempre los funcionarios realizan la labor de manera transparente, eficaz y eficiente; el 27,6% indican que Siempre realizan su labor de manera transparente, eficaz y eficiente y el 15,3% refieren que Nunca la labor es transparente, eficaz y eficiente. En conclusión, los usuarios señalan que la labor de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo, Casi siempre realizan su labor de manera Transparente, Eficaz y Eficiente.

Tabla 36: *Los funcionarios cumplen las metas de acuerdo a los planes operativos*

¿Los funcionarios municipales cumplen las metas de acuerdo los planes operativos de la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	44	44,9	44,9	44,9
Validos	Si	54	55,1	55,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

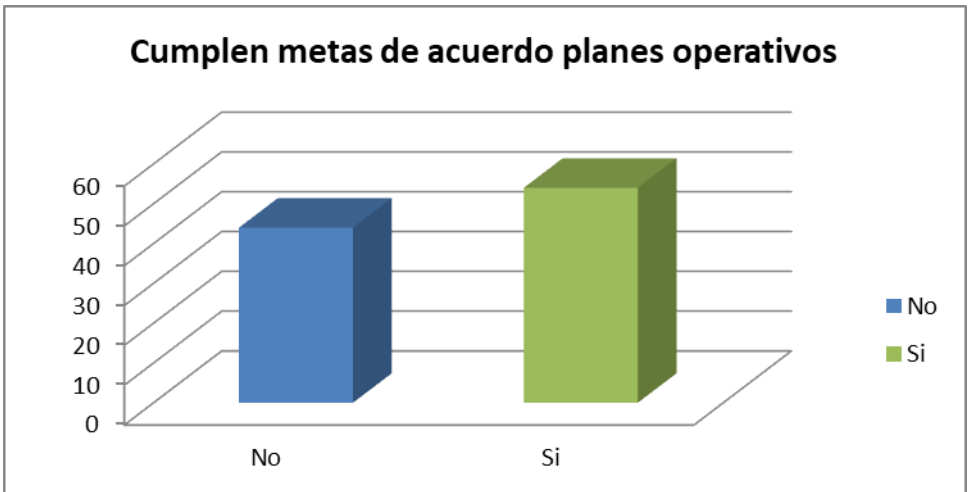


Figura 21: Los funcionarios municipales cumplen las metas de acuerdo a los planes operativos de la Municipalidad

En la Tabla 36 y Figura 21, se observa, que del total de los encuestados, el 55,1% señalan que los funcionarios SI cumplen las metas de acuerdo a los planes operativos de la Municipalidad y el 44,9% indican que NO cumplen. En conclusión, los usuarios, señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI cumplen las metas de acuerdo con los planes operativos de la Municipalidad.

Tabla 37: *Los funcionarios cuentan con título o grados académicos*

¿Los funcionarios municipales cuentan con los títulos o grados académicos para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	Otros	67	68,4	68,4	68,4
Validos	Título Profesional	31	31,6	31,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

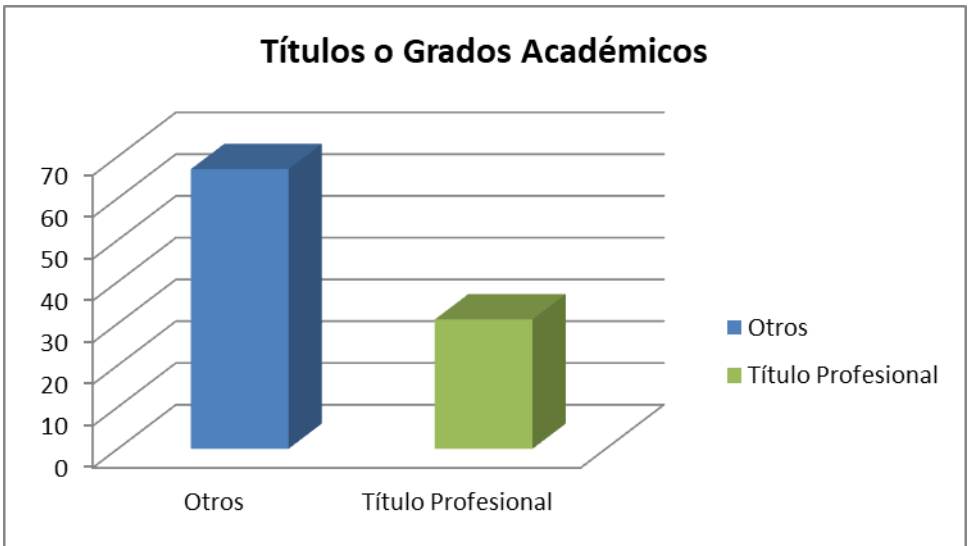


Figura 22: Los funcionarios cuentan con Títulos o Grados académicos para cumplir las metas y objetivos de la Municipalidad

En la Tabla 37 y Figura 22, se observa, que del total de los encuestados, el 68,4% señalan que los funcionarios tienen Otros títulos o grados académicos para cumplir las metas y objetivos de la Municipalidad y el 31,6% indican los funcionarios tienen Título Profesional para cumplir las metas y objetivos de la Municipalidad. En conclusión, los usuarios, señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo tiene Otros Títulos y Grados Académicos para cumplir con las metas y objetivos de la Municipalidad.

Tabla 38: *Los funcionarios cuentan experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo*

¿Los funcionarios municipales cuentan con la experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	No	43	43,9	43,9	43,9
	Si	55	56,1	56,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

Figura 23: Los funcionarios cuentan con experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo

En la Tabla 38 y en la Figura 23, se observa, que del total de los encuestados, el 56,1% señalan que los funcionarios SI cuentan con experiencias profesional y laboral para desempeñar el cargo y el 43,9% indican que NO tienen experiencia profesional y laboral. En conclusión, los usuarios, señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo SI tiene experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo que tienen.

Tabla 39: *Los funcionarios conocen modelos teóricos y prácticos de gestión moderna Municipal*

¿Los funcionarios municipales conocen de modelos teóricos y prácticas de gestión moderna municipal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi nada	21	21,4	21,4	21,4
	Poco	57	58,2	58,2	79,6
	Mucho	20	20,4	20,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

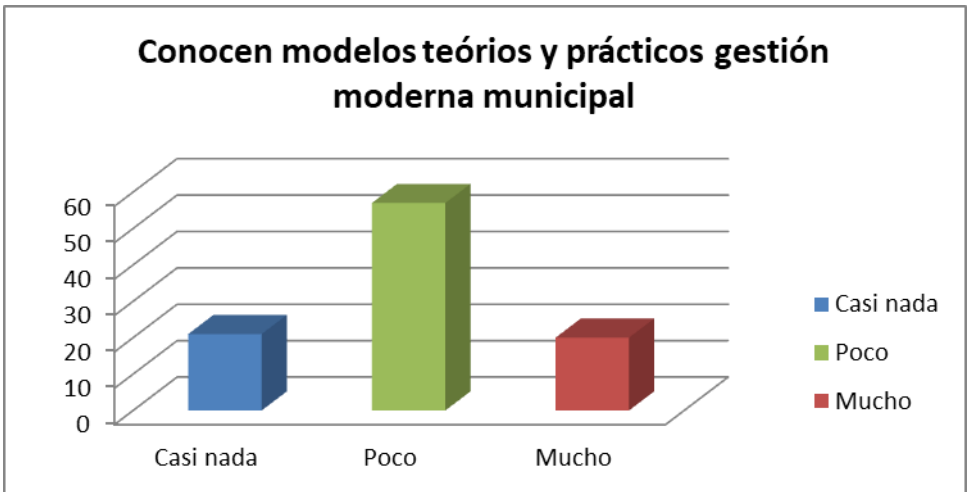


Figura 24: Los funcionarios municipales conocen modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal

En la Tabla 39 y en la Figura 24, se observa, que del total de los encuestados, el 58,2% señalan que los funcionarios Poco conocen sobre los modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal, el 20,4% indican que Mucho conocen y el 21,4% refieren que Casi Nada conocen. En conclusión, los usuarios, señalan, que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Poco conocen sobre los modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal

Tabla 40: *Funcionarios conocen aplicación de sistemas administrativos en el sector público*

¿Los funcionarios municipales conocen la aplicación de los sistemas administrativos que se ejecutan en el sector público y en la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi Nada	20	20,4	20,4	20,4
	Poco	52	53,1	53,1	73,5
	Mucho	26	26,5	26,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

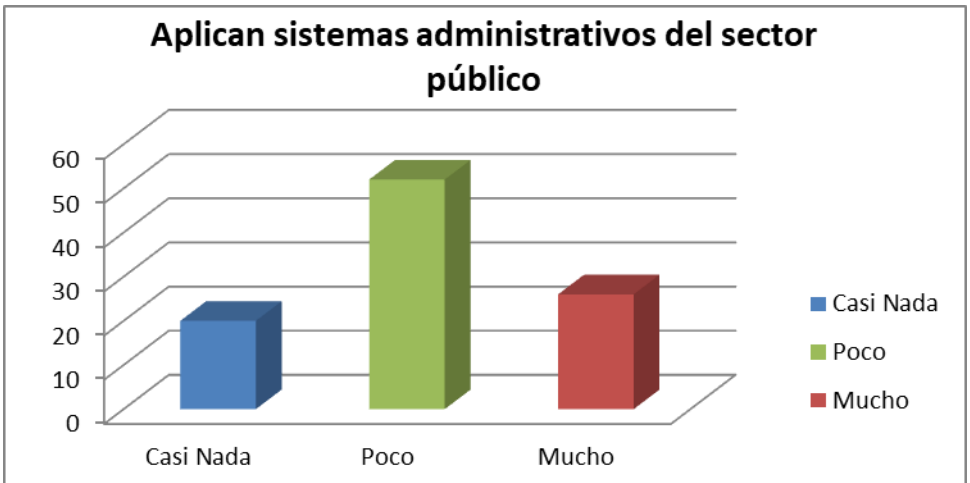


Figura 25: Funcionarios conocen sobre aplicaciones de sistemas administrativos del sector público en la Municipalidad

En la Tabla 40 y en la Figura 25, se observa, que del total de los encuestados, el 53,1% señalan que los funcionarios Poco conocen sobre las aplicaciones de sistema administrativos que se ejecutan en sector público y en las municipalidades; el 26,5% indican que Mucho conocen y el 20,4% refieren que Casi Nada conocen. En conclusión, usuarios, señalan, que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Poco conocen sobre las aplicaciones de sistema administrativos que se ejecutan en sector público y en las municipalidades

Tabla 41: *Funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la Gestión Municipal*

¿Cree que los funcionarios municipales desarrollan habilidades orientada a los resultados en la gestión municipal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi nada	18	18,4	18,4	18,4
	Poco	50	51,0	51,0	69,4
	Mucho	30	30,6	30,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

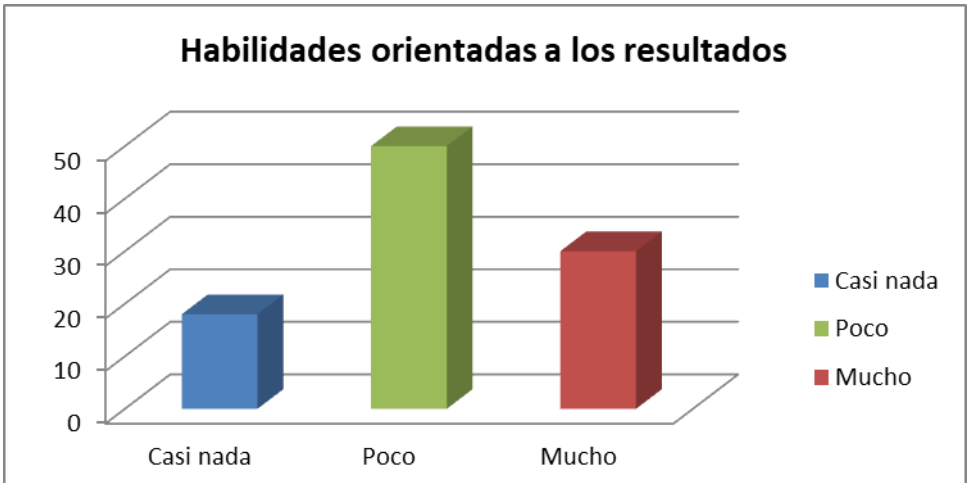


Figura 26: Los funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la gestión municipal

En la Tabla 41 y en la Figura 26, se observa, que del total de los encuestados, el 51% señalan que los funcionarios desarrollan Pocas habilidades orientadas a los resultados de la Gestión Municipal; el 30,6% indican que desarrollan Muchas habilidades y el 18,4% refieren que los funcionarios Casi Nada han desarrollado habilidades orientados a los resultados en la Gestión Municipal. En conclusión, los usuarios, señalan, que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Poco desarrollan las habilidades orientadas a los resultados de la Gestión Municipal.

Tabla 42: *Funcionarios desarrollan habilidades orientas a la comunicación efectiva*

¿Cree que los funcionarios públicos desarrollan habilidades orientada a la comunicación efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi nada	20	20,4	20,4	20,4
	Poco	56	57,1	57,1	77,6
	Mucho	22	22,4	22,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

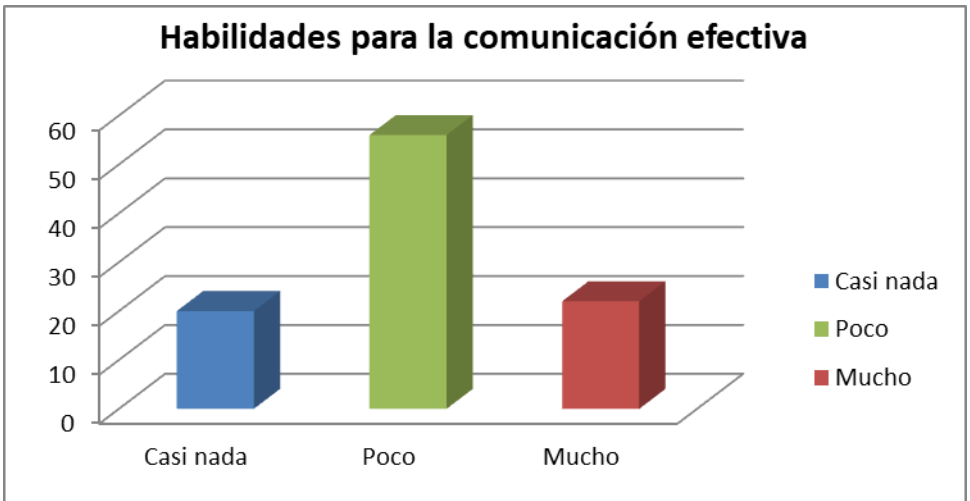


Figura 27: Los funcionarios públicos desarrollan habilidades orientada a la comunicación efectiva

En la Tabla 42 y en la Figura 27, se observa que del total de los encuestados, el 57,1% señalan que los funcionarios Poco desarrollan habilidades orientadas a la comunicación efectiva, el 22,4% indican que Mucho desarrollan habilidades y el 20,4% refieren que los funcionarios Casi Nada desarrollan habilidades orientada a la comunicación efectiva. En conclusión, los usuarios señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Poco desarrollan habilidades orientadas a la comunicación efectiva.

Tabla 43: *Funcionarios realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo*

¿Cree que los funcionarios públicos realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi Nada	18	18,4	18,4	18,4
	Poco	43	43,9	43,9	62,2
	Mucho	37	37,8	37,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

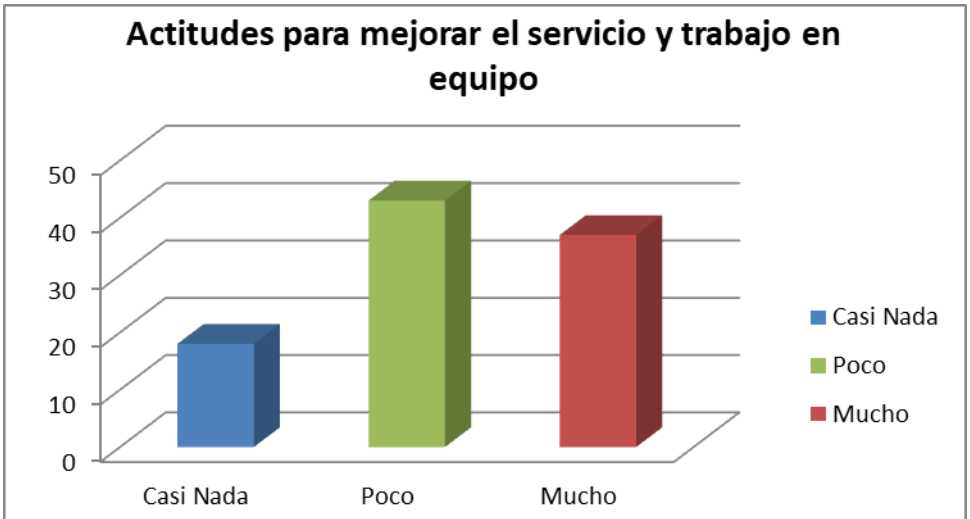


Figura 28: Los funcionarios realizan actitudes para mejor el servicio y trabajo en equipo

En la Tabla 43 y en la Figura 28, se observa, que del total de los encuestados, el 43,9% señalan que los funcionarios Poco realizan actitudes para mejorar el servicio y trabajo en equipo, el 37,8% indican que Mucho realizan actitudes y el 18,4% refieren que Casi Nada. En conclusión, los usuarios señalan que de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo, Poco realizan actitudes para mejorar el servicio y trabajo en equipo

Tabla 44: *Funcionarios públicos realizan actitudes para la innovación y mejora continua*

¿Cree que los funcionarios públicos realizan actitudes para la innovación y la mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi nada	14	14,3	14,3	14,3
	Poco	56	57,1	57,1	71,4
	Mucho	28	28,6	28,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

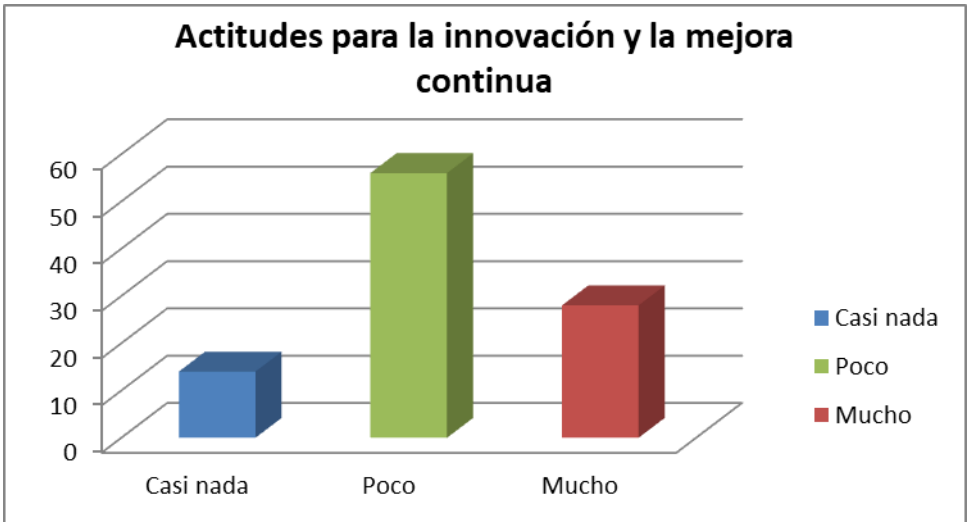


Figura 29: Los funcionarios públicos realizan actitudes para la innovación y la mejora continua

En la Tabla 44 y en la Figura 29, se observa, que del total de los encuestados, el 57,15 señalan que los funcionarios Poco realizan actitudes para la innovación y la mejora continua; el 28,65 indican que Mucho realizan actitudes y el 14,3% refieren que Casi nada realizan actitudes para la innovación y la mejora continua. En conclusión, los usuarios señalan, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Poco realizan actitudes para la innovación y mejora continua.

Tabla 45: *Tipo de liderazgo tienen los funcionarios municipales*

¿Qué tipo de liderazgo desarrollan los funcionarios municipales en el cumplimiento de sus responsabilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Otros	21	21,4	21,4	21,4
	Liberal	31	31,6	31,6	53,1
	Autocrático	20	20,4	20,4	73,5
	Líder Participativo	26	26,5	26,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

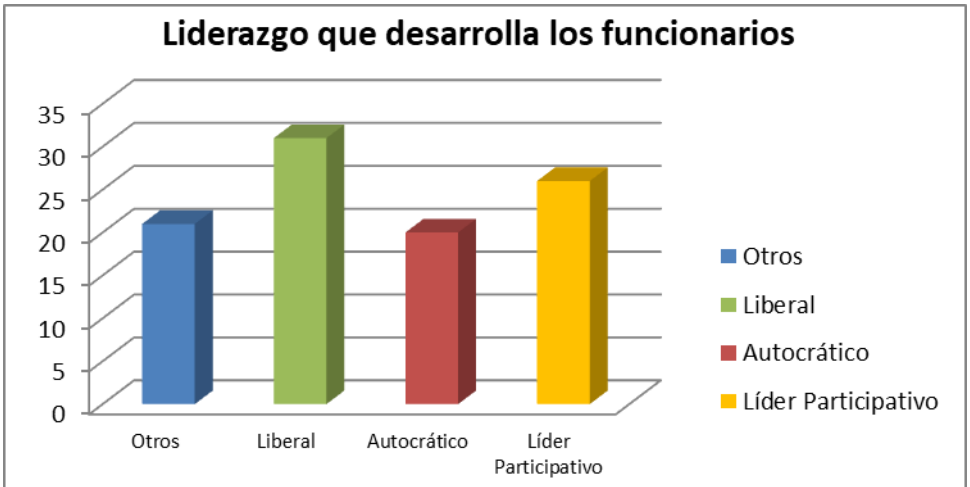


Figura 30: El liderazgo que desarrollan los funcionarios en el cumplimiento de sus responsabilidades

En la Tabla 45 y en la Figura 30, se observa, que del total de encuestados, el 31,6% señalan que tipo de liderazgo que desarrollan los funcionarios es el Liberal, el 26,5% indican que tienen liderazgo de Líder Participativo, el 21,4% refiere que tienen Otro tipo de liderazgo y el 20,4% manifiestan que son Autocráticos. En conclusión, los usuarios señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo desarrollan un tipo de liderazgo Liberal.

Tabla 46: *Funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia*

¿Cree que los funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi nada	18	18,4	18,4	18,4
	Poco	48	49,0	49,0	67,3
	Mucho	32	32,7	32,7	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a los usuarios del Distrito de Illimo el 12 y 13 de Febrero del 2015*

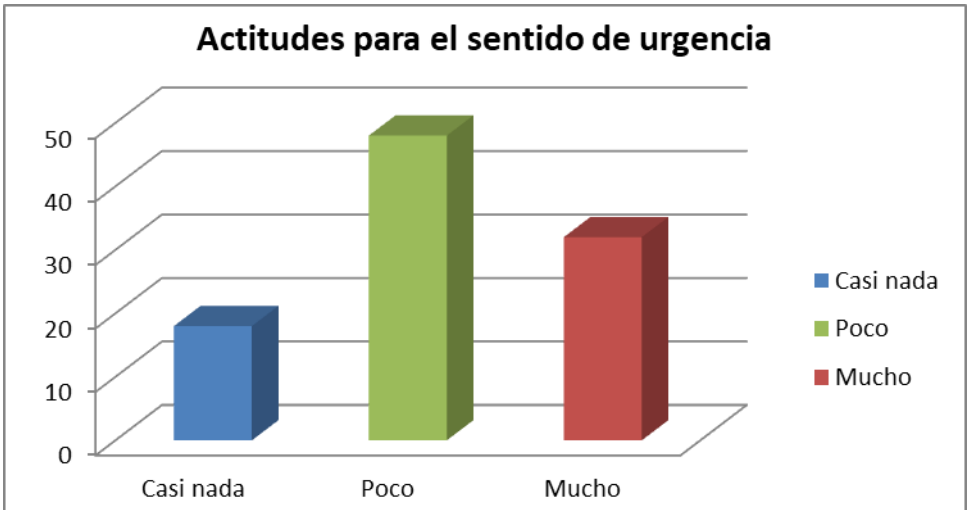


Figura 31: Los funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia

En la Tabla 46 y en la Figura 31, se observa, que del total de los encuestados, el 49% señalan que los funcionarios Poco realizan actitudes para el sentido de urgencia, el 32,7% indican que Mucho realizan actitudes para el sentido de urgencia y el 18,4% refieren que Casi Nada. En conclusión, los usuarios señalan que los funcionarios de la Municipalidad de Illimo Poco realizan actitudes para el sentido de urgencia.

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Tabla 47: *Resumen del procesamiento de los casos*

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	98	100
	Excluidos (*)	0	,0
	Total	98	100,0

(*) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 47, se observa que existe 98 encuestados válidos y ningún excluido

Tabla 48: *Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,790	27

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 48, se observa que el nivel de fiabilidad de la encuesta de 27 ítems es del 0,790 ó del 79%

Tabla 49: *Correlación de variables*

Correlaciones				
			Servicios. Públicos	Marco Normativo Municipal
Spearman's rho	Servicios. Públicos	Coeficiente de Correlación	1,000	,477**
	VAR00001	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	98	98
	Marco. Normativo Municipal	Coeficiente de Correlación	,477**	1,000
	VAR00002	Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	98	98

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: *Elaboración propia*

Sí existe correlación entre ambas variables

7.1.2. Sistematización de los resultados del cuestionario aplicado a los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Illimo.

Tabla 50: *Sexo trabajadores de la Municipalidad Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Hombre	14	70,0	70,0	70,0
	Mujer	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

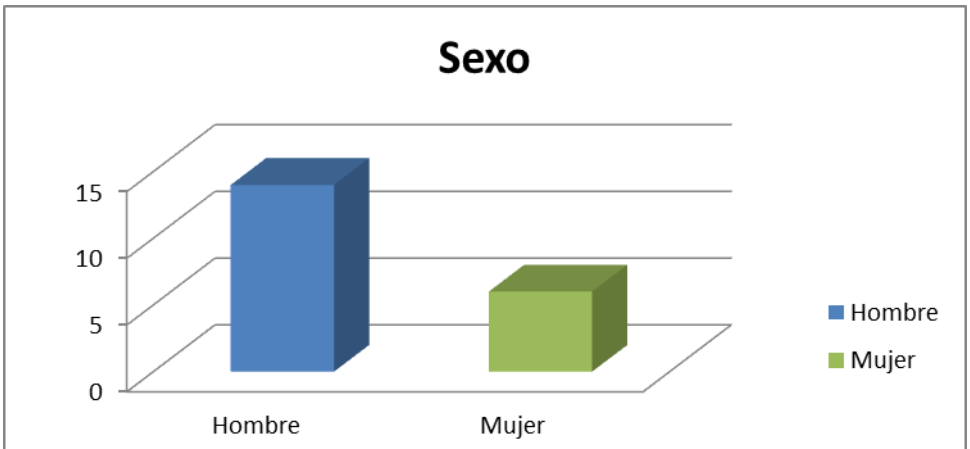


Figura 32: Sexo trabajadores encuestados de la Municipalidad Illimo

En la Tabla 50 y en la Figura 32, se observa que del total de los trabajadores encuestados, el 70% son hombre y el 30% son mujeres. Conclusión, la mayoría de trabajadores de la Municipalidad de Illimo son hombres.

Tabla 51: *Edad trabajadores Municipalidad Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	18 a 19	0	0.0	0.0	0
	20 a 29	5	25.0	25.0	25.0
	30 a 39	14	70.0	70.0	95.0
	40 a 49	1	5.0	5.0	100.0
	50 a más	0	0.0	0.0	0.0
	Total	20	100.0	100	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

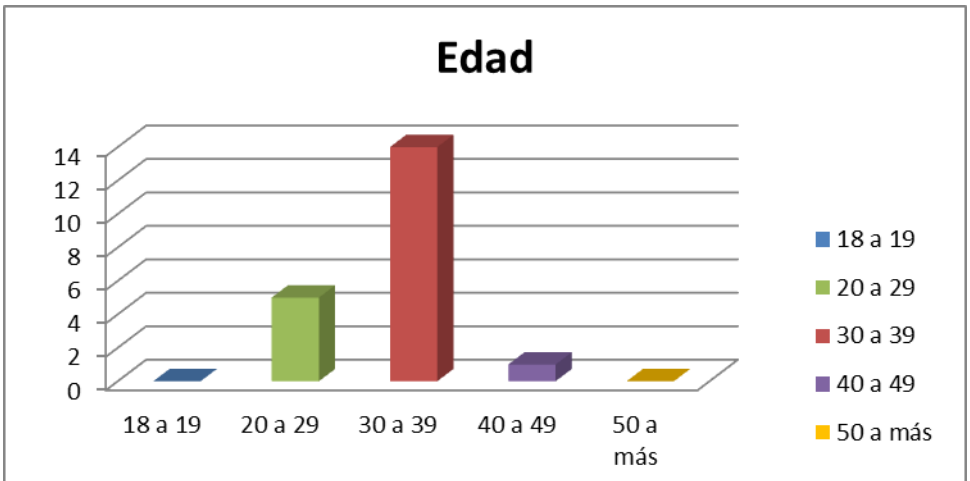


Figura 33: Edad de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Illimo

En la Tabla 51 y Figura 33, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 70%, sus edades oscilan entre 30 a 39 años, el 25% entre 20 a 29 años y el 5% entre los 40 a 49%. En conclusión, la edad de los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, en su mayoría, oscilan entre los 30 a 39 años.

Tabla 52: *Estado Civil trabajadores Municipalidad Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casado	7	35,0	35,0	35,0
	Soltero	2	10,0	10,0	45,0
	Conviviente	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

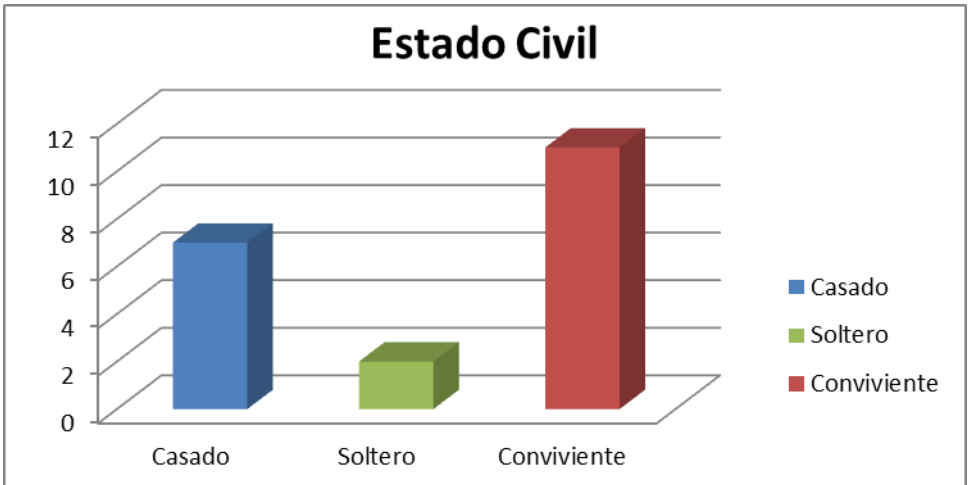


Figura 34: Estado Civil trabajadores encuestados de la Municipalidad de Illimo

En la Tabla 52 y Figura 34, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 55% señalan que son Convivientes, el 35% indican que son casados y el 10% refiere que son Soltero. En conclusión, el Estado Civil de los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, en su mayoría, son Convivientes.

Tabla 53: *Grado de Instrucción trabajadores Municipalidad Illimo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Técnico	15	75,0	75,0	75,0
	Universitario	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

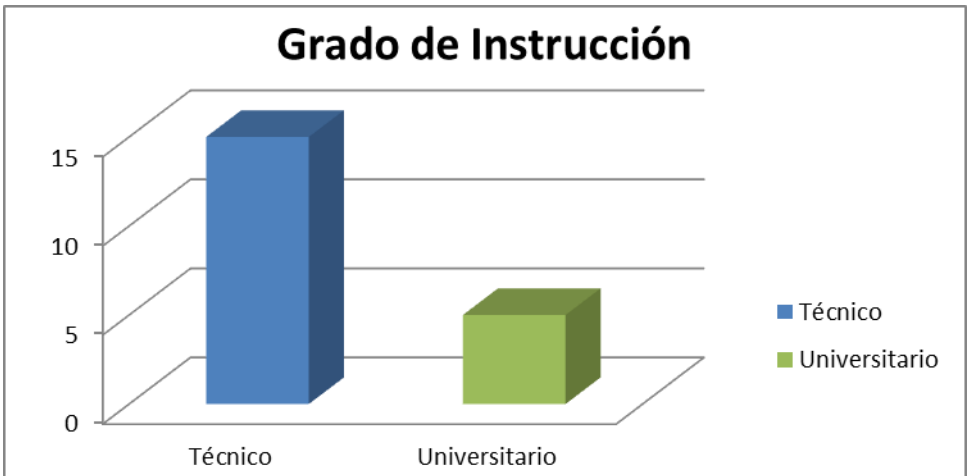


Figura 35: Grado de Instrucción trabajadores encuestados de la Municipalidad de Illimo

En la Tabla 53 y Figura 35, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que son Técnicos y el 25% el Grado de Instrucción es Universitario. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría, tienen el Grado de Instrucción de Técnicos.

Tabla 54: *Reciben estímulo o motivación para cumplir con el pago de sus tributos*

¿Recibe algún estimulo o motivación por cumplir con el pago de sus tributos municipales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	No	7	35,0	35,0	35,0
	Si	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

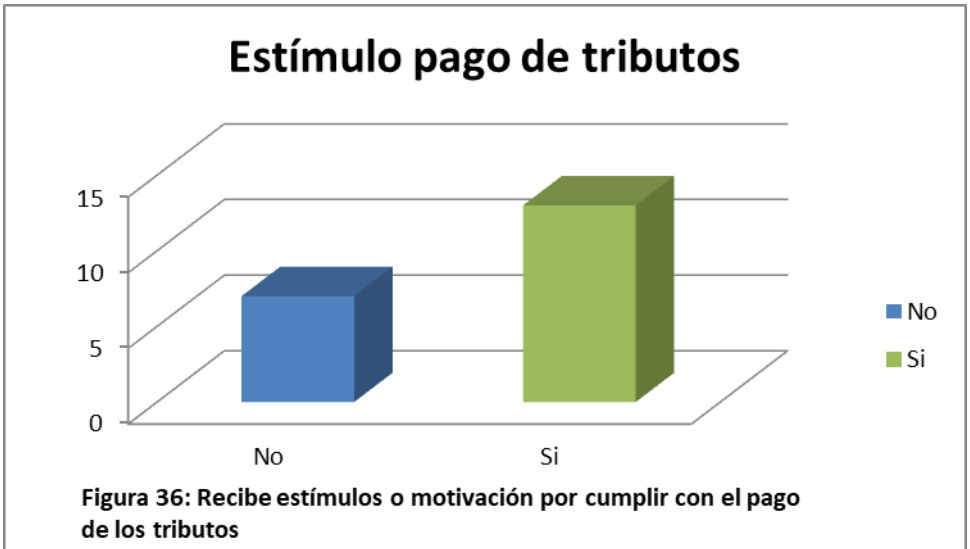


Figura 36: Recibe estímulos o motivación por cumplir con el pago de los tributos

En la Tabla 54 y Figura 36, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 65% SI reciben estímulos o motivaciones por cumplir con el pago de tributos municipales y el 35% indican que NO reciben. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, SI reciben algún estímulo o motivación por cumplir con el pago de tributos municipales.

Tabla 55: *Funcionarios cuentan con experiencia para desempeñar el cargo*

¿Los funcionarios de la Municipalidad cuentas con la experiencia necesaria para el desempeño de los cargos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No	0	0	0	0
Validos	Si	20	100,0	100,00	100,00
	Total	20	100	100	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

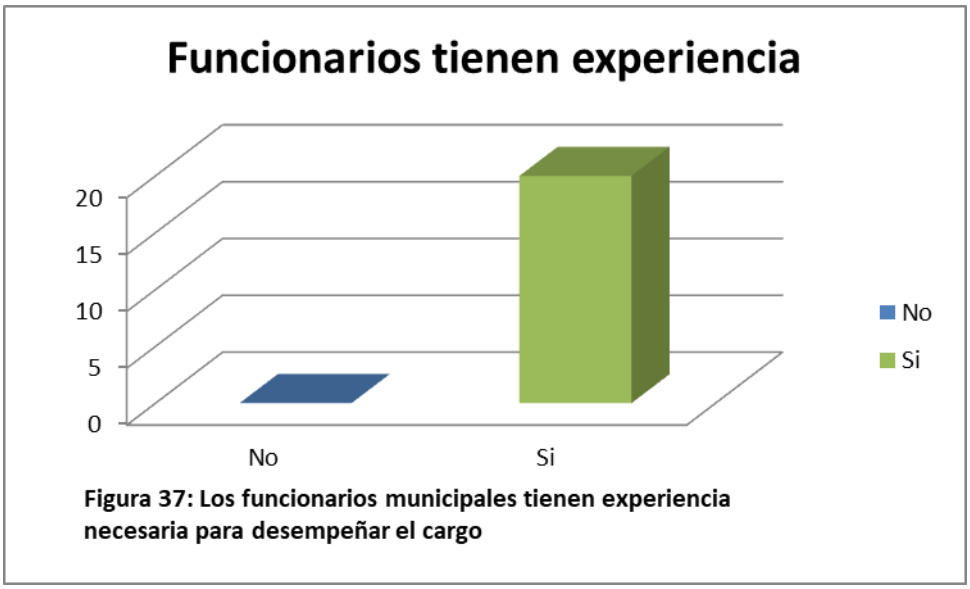


Figura 37: Los funcionarios municipales tienen experiencia necesaria para desempeñar el cargo

En la Tabla 55 y la Figura 37, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 100% señalan que SI tienen experiencia necesaria para desempeñar el cargo. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la totalidad de ellos, tienen experiencia necesaria para desempeñar el cargo.

Tabla 56: *Funcionarios tienen conocimiento sobre marco normativo nacional*

Los funcionarios municipales tienen conocimiento del marco normativo nacional que es complejo y abundante?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Poco conocimiento	6	30,0	30,0	30,0
	Mucho conocimiento	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

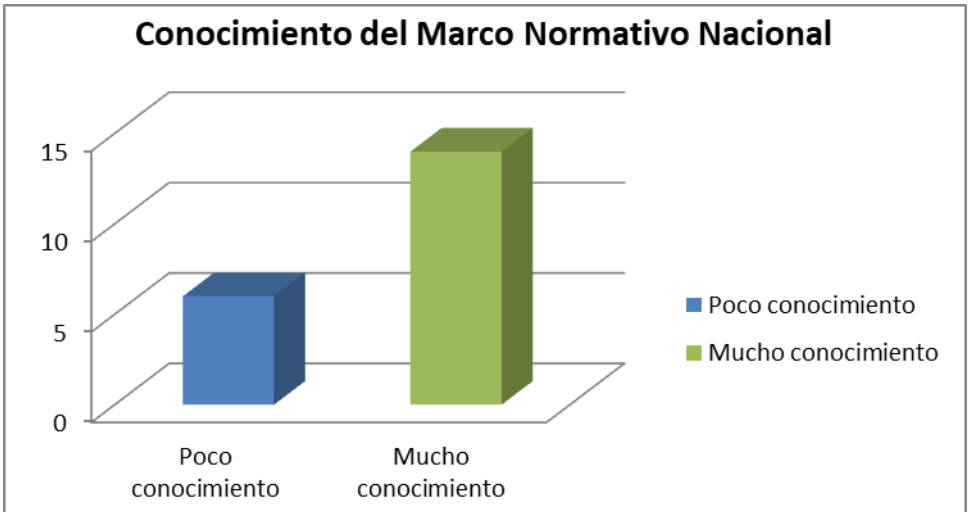


Figura 38: Conocimiento de los funcionarios sobre el Marco Normativo Nacional

En la Tabla 56 y en la Figura 38, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 70% señalan que tienen Mucho Conocimiento sobre el Marco Normativo Nacional y el 30% indican que tienen Poco Conocimiento. En Conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, tiene Mucho Conocimiento del Marco Normativo Nacional.

Tabla 57: *Funcionarios tienen en cuenta la presión y diversifican de la demanda*

¿Los funcionarios municipales tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	20	100,0	100,0	100,0
	No	0	0	0	0
	Total	20	100	100	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

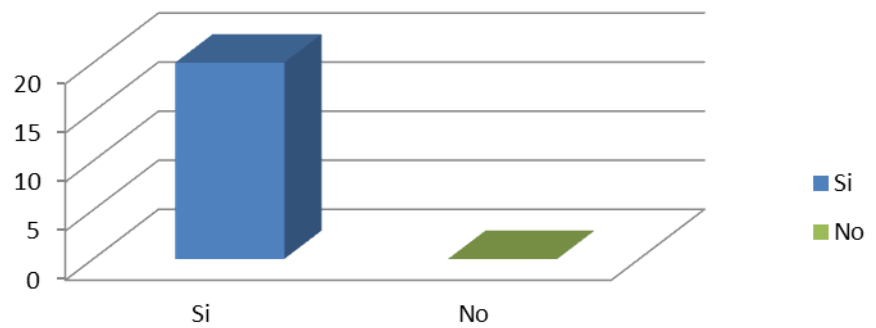


Figura 39: Los funcionarios tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales

En la Tabla 57 y en la Figura 39, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 100% señalan que SI tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, en su totalidad, SI tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales.

Tabla 58: *Los funcionarios son reconocidos por la labor administrativa*

¿Los funcionarios municipales son reconocidos por la labor administrativa que realizan en el cumplimento de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
	No son reconocidos	5	25,0	25,0	25,0
Validos	Son reconocidos	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

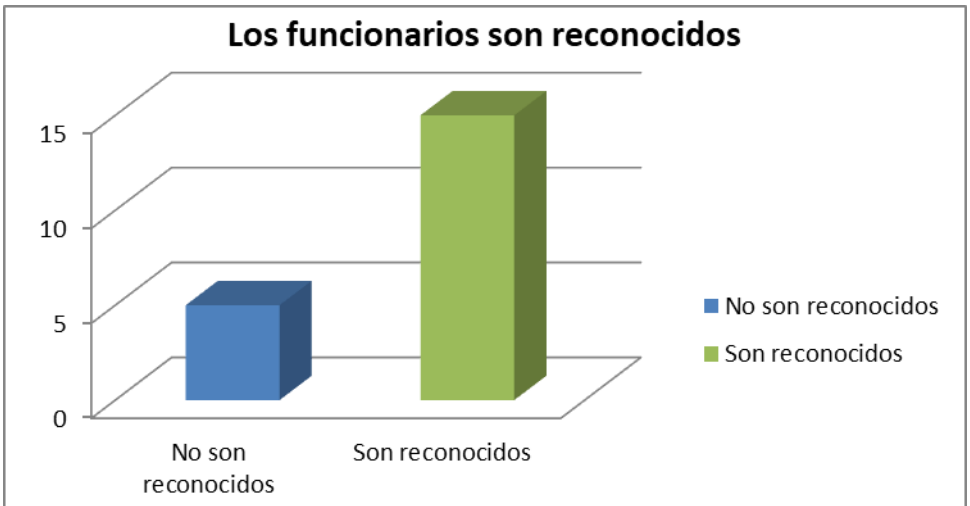


Figura 40: Reconocimiento a los funcionarios municipales por la labor administrativa y cumplimiento de sus funciones

En la Tabla 58 y en la Figura 40, se observa que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que Son Reconocidos por la labor administrativa que realizan en el cumplimiento de sus funciones y el 25% indican que NO son Reconocidos. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo SI Son Reconocidos por la labor administrativa que realizan en el cumplimiento de sus funciones

Tabla 59: *Los funcionarios conocen el marco normativo municipal*

¿Cree que los funcionarios conocen el marco normativo municipal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco	6	30,0	30,0	30,0
	Mucho	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

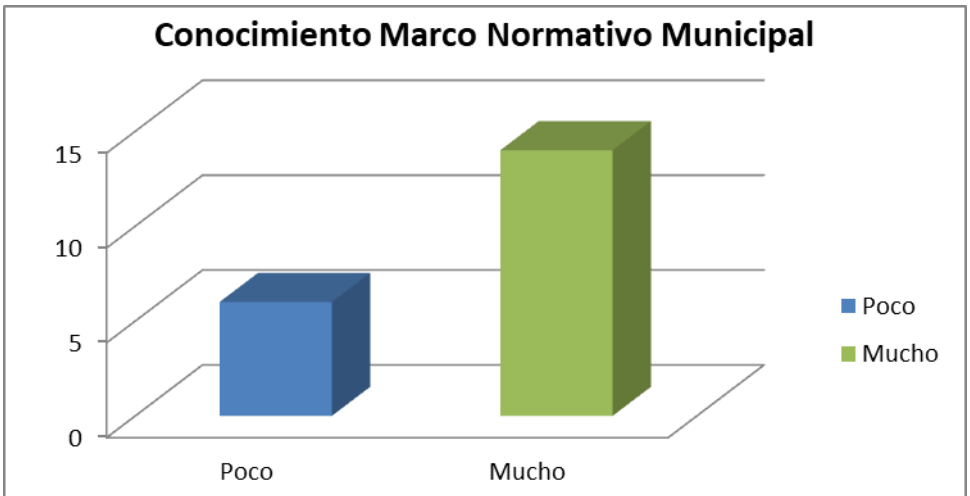


Figura 41: Conocimientos de los funcionarios sobre el Marco Normativo Municipal

En la Tabla 59 y en la Figura 41, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 70% señalan que conocen Mucho sobre el Marco Normativo Municipal y el 30% indican que conocen Poco. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, conocen MUCHO sobre el Marco Normativo Municipal.

Tabla 60: *Los funcionarios reciben presión política para obtener resultados*

¿Considera que los funcionarios municipales reciben presión política por obtener resultados en la gestión municipal en el corto tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	No	5	25,0	25,0	25,0
	Si	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

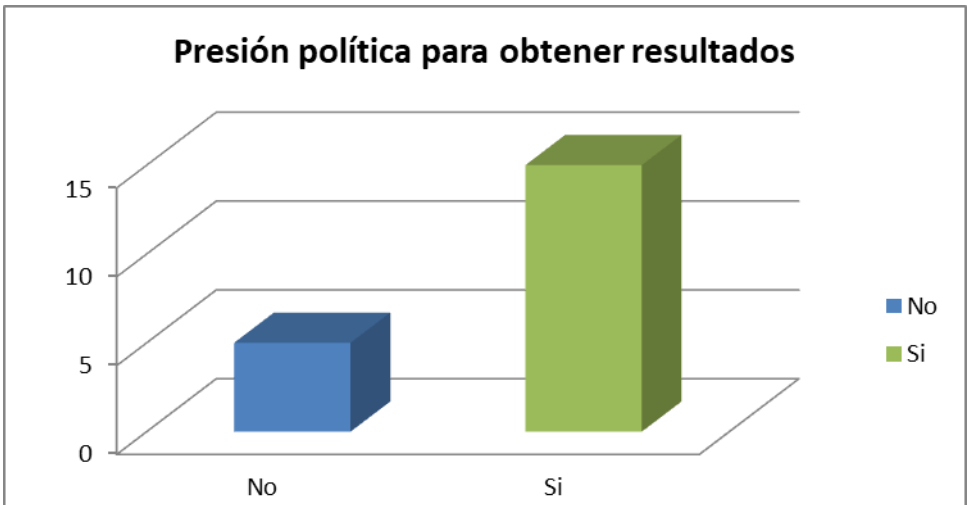


Figura 42: Los funcionarios municipales reciben presión política para obtener resultados en la Gestión Municipal

En la Tabla 60 y en la Figura 42, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que SI reciben presión política para obtener resultados en la Gestión Municipal en el corto tiempo y el 25% indican que NO reciben presión política. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, en su mayoría, SI reciben presión política para obtener resultados en la Gestión Municipal en el corto tiempo.

Tabla 61: *Los funcionarios de la Municipalidad de Illimo son eficientes*

¿Cree que los funcionarios municipales que son del distrito de Illimo son eficientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco eficientes	1	5,0	5,0	5,0
	Eficientes	15	75,0	75,0	80,0
	Muy eficientes	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

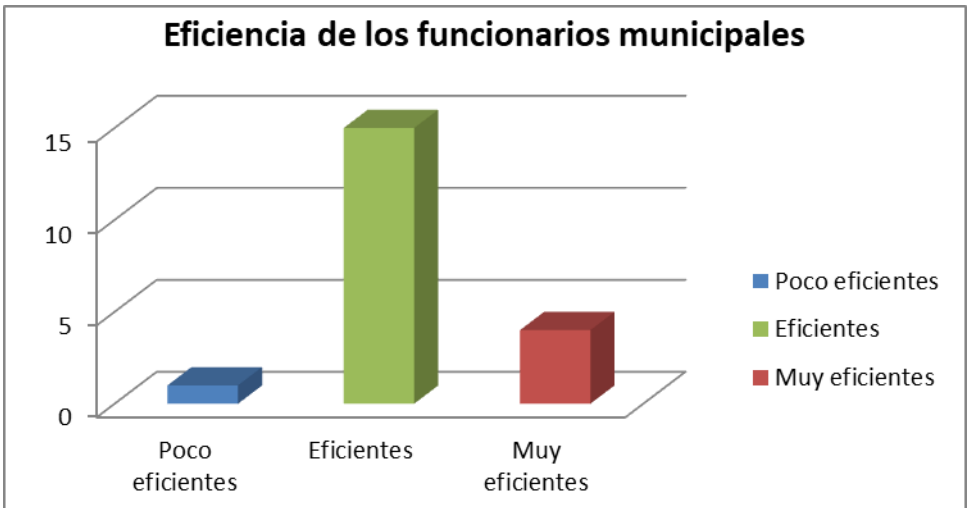


Figura 43: Los funcionarios municipales son eficientes en el distrito de Illimo

En la Tabla 61 y en la Figura 43, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que los funcionarios municipales son Eficientes, el 20% indican que son Muy Eficientes y el 5% refieren que son Poco Eficientes. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, en su mayoría, son Eficientes.

Tabla 62: *Los funcionarios se orientan a cumplir la visión y misión de la municipalidad*

¿En el cumplimiento de sus responsabilidades los funcionarios municipales se orientan a cumplir la visión y misión de la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Casi siempre	6	30,0	30,0	30,0
	Siempre	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

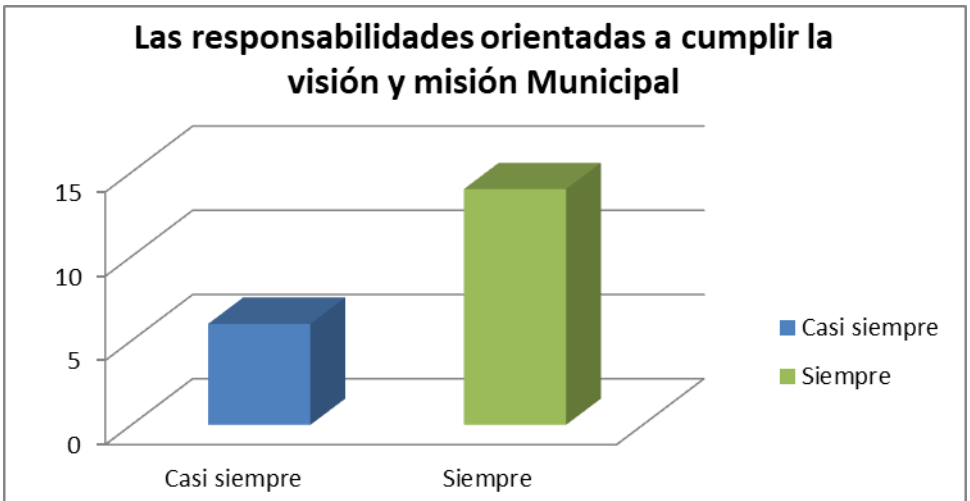


Figura 44: El cumplimiento de las responsabilidades de los funcionarios se orientan a cumplir la visión y misión de la Municipal

En la Tabla 62 y en la Figura 44, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 70% señalan que Siempre las responsabilidades de los funcionarios municipales se orienta a cumplir con visión y misión de la Municipalidad y el 30% indican que Casi Siempre. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, Siempre sus responsabilidades se orientan a cumplir con visión y misión de la Municipalidad

Tabla 63: *Los funcionarios tienen experiencia profesional y laboral*

¿Los funcionarios municipales cuentan con la experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	No	5	25,0	25,0	25,0
	Si	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

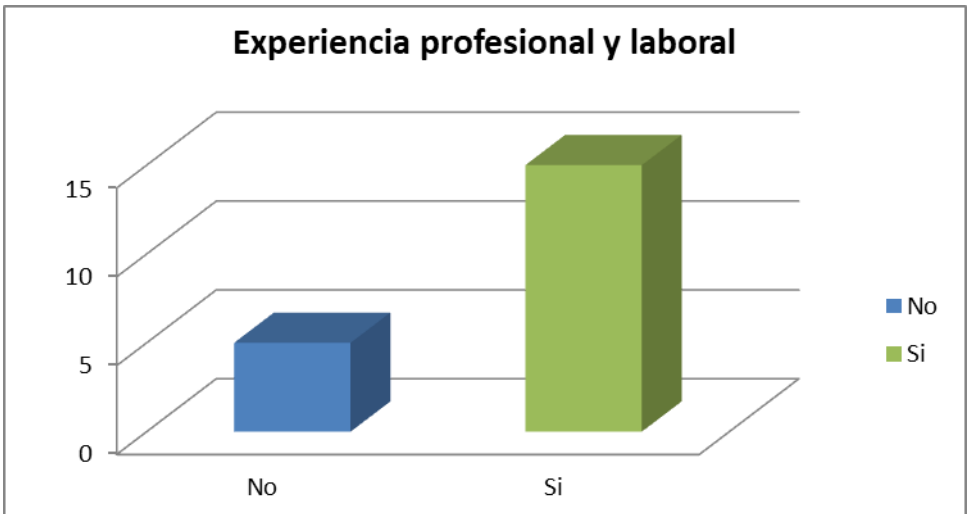


Figura 45: Los funcionarios cuentan con experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo

En la Tabla 63 y en la Figura 45, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que los funcionarios municipales SI cuentan con experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo y el 25% indican que No tienen experiencia profesional ni laboral. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría de los trabajadores SI cuentan con experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo.

Tabla 64: *Los funcionarios conocen modelos teóricos y prácticos de gestión moderna municipal*

¿Los funcionarios municipales conocen de modelos teóricos y prácticas de gestión moderna municipal?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Poco	5	25,0	25,0	25,0
	Mucho	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

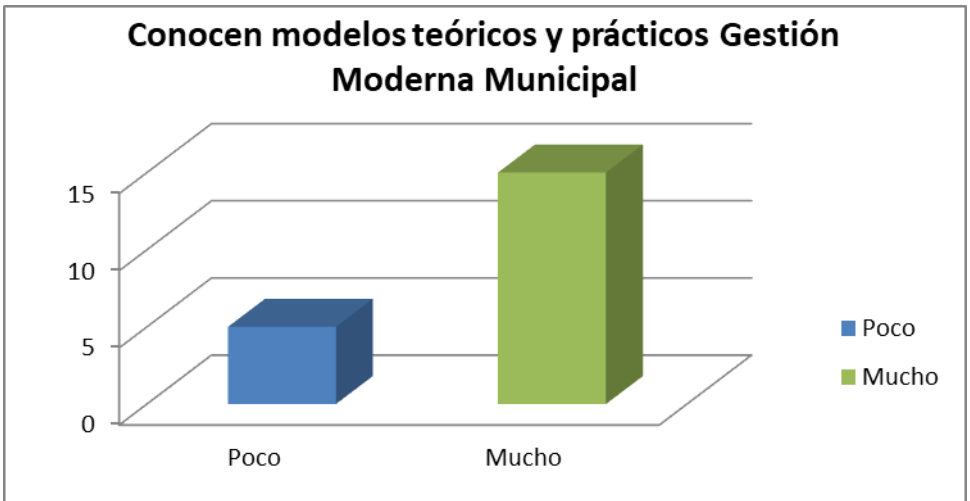


Figura 46: Los funcionarios municipales conocen modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal

En la Tabla 64 y en la Figura 46, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que los funcionarios municipales SI conocen modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal y el 25% indican que No conocen. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría de los trabajadores, SI conocen modelos teóricos y prácticos de Gestión Moderna Municipal.

Tabla 65: *Funcionarios conocen la aplicación de sistemas administrativos en el sector público*

¿Los funcionarios municipales conocen la aplicación de los sistemas administrativos que se ejecutan en el sector público y en la Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco	5	25,0	25,0	25,0
	Mucho	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

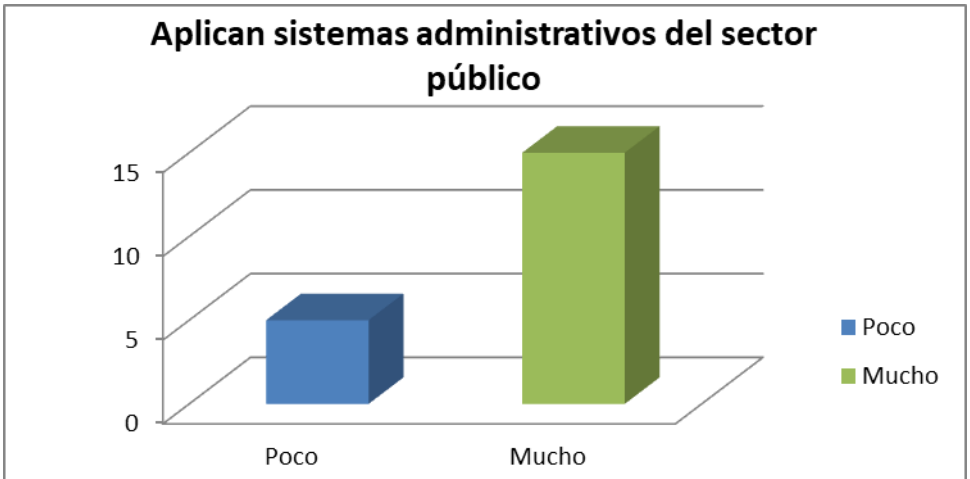


Figura 47: Funcionarios conocen sobre aplicaciones de sistema administrativos del sector público en la Municipalidad

En la Tabla 65 y en la Figura 47, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que los funcionarios municipales SI conocen sobre aplicaciones de sistemas administrativos en el sector público y en la Municipalidad y el 25% indican que No conocen. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría de los trabajadores SI conocen sobre aplicaciones de sistemas administrativos en el sector público y en la Municipalidad.

Tabla 66: *Los funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados de la gestión municipal*

¿Cree que los funcionarios municipales desarrollan habilidades orientada a los resultados en la gestión municipal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco	5	25,0	25,0	25,0
	Mucho	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

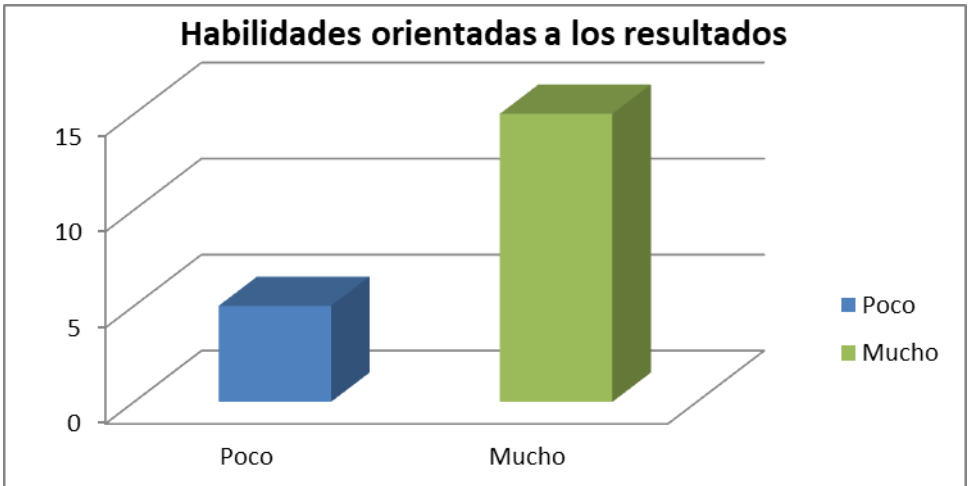


Figura 48: Los funcionarios desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la Gestión Municipal

En la Tabla 66 y en la Figura 48, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 75% señalan que los funcionarios municipales Mucho desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la Gestión Municipal y el 25% indican que Poco. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría de los trabajadores, Mucho desarrollan habilidades orientadas a los resultados en la Gestión Municipal

Tabla 67: *Los funcionarios realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo*

¿Cree que los funcionarios públicos realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco	7	35,0	35,0	35,0
	Mucho	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

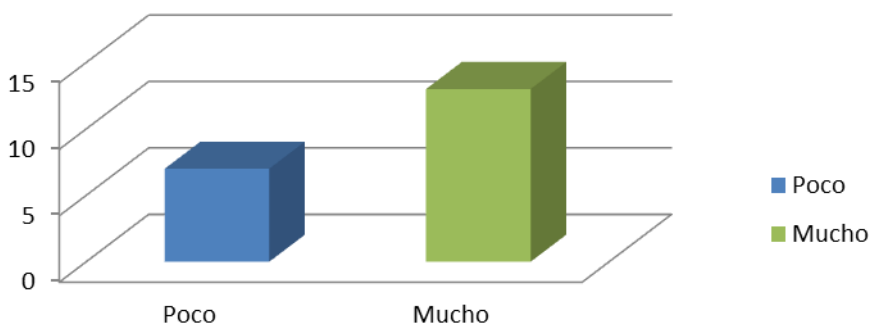


Figura 49: Los funcionarios realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo

En la Tabla 67 y en la Figura 49, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 65% señalan que los funcionarios municipales Mucho realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo y el 25% indican que Poco. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría de los trabajadores, Mucho realizan actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo

Tabla 68: *Los funcionarios realizan actitudes para el sentido de urgencia*

¿Cree que los funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Poco	4	20,0	20,0	20,0
	Mucho	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta aplicada a Trabajadores Municipalidad Distrital de Illimo el 16 Febrero del 2015*

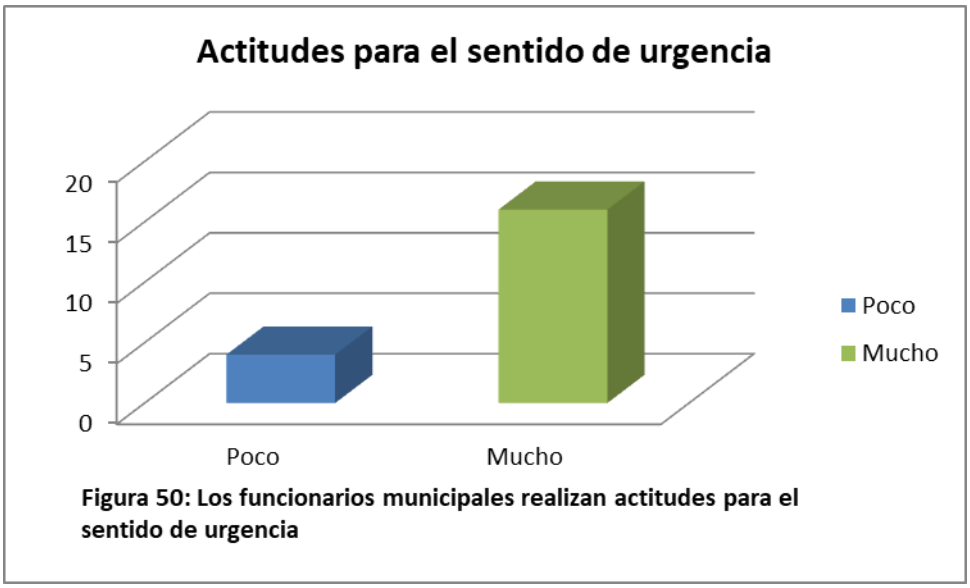


Figura 50: *Los funcionarios municipales realizan actitudes para el sentido de urgencia*

En la Tabla 68 y en la Figura 50, se observa, que del total de los trabajadores encuestados, el 80% señalan que los funcionarios municipales Mucho realizan actitudes para el sentido de urgencia y el 25% indican que Poco realizan actitudes con el sentido de urgencia. En conclusión, los trabajadores de la Municipalidad de Illimo, la mayoría, Mucho realizan actitudes para el sentido de urgencia.

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Tabla 69: *Resumen proceso de los casos Trabajadores Municipalidad de Illimo*

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	**%**
Casos	Válidos	20	100
	Excluidos (*)	0	,0
	Total	20	100,0

(*) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 69, se observa que existe 20 encuestados válidos y ningún excluido

Tabla 70. *Fiabilidad encuesta Trabajadores Municipalidad Illimo*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,773	15

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 70, se observa que el nivel de fiabilidad de la encuesta de 15 ítems es del 0,773 ó del 77,3%

7.1.3. Sistematización de los resultados de las entrevistas aplicadas a las autoridades del Distrito de Illimo

Tabla 71: *Calificación de autoridades a los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Illimo*

¿Cómo califica los servicios públicos que brinda la municipalidad de Illimo a los vecinos del Distrito?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
	Bueno	1	25.0	25.0	25.0
	Regular	3	75.0	75.0	100.0
	Malo	0	0.0	0.0	0.0
	Total	4	100	100.0	

Fuente: *Entrevista aplicada el día 18 de Febrero del 2015*

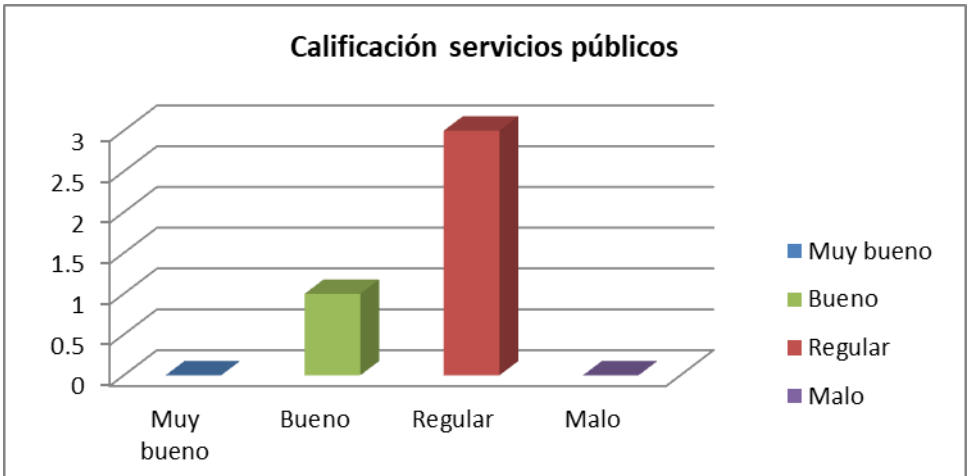


Figura 51: Calificación servicios públicos que brinda la Municipalidad de Illimo

En la Tabla 71 y en la Figura 51, se observa, que del total de las autoridades políticas, civiles y administrativas del distrito de Illimo encuestadas, el 75% califican los servicios públicos que brinda la Municipalidad de Illimo como Regulares y solo el 25% califican como un servicio Bueno. En conclusión, los servicios públicos que brindan la Municipalidad de Illimo a los vecinos en el distrito, es calificado por las autoridades como Regular.

Tabla 72: *Los funcionarios mejoraran la prestación de los servicios*

¿Cree usted que los actuales funcionarios de la Municipalidad mejoraran la prestación de los servicios a los vecinos del Distrito?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	No	3	75.0	75.0	75.0
	Si	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Fuente: *Entrevista aplicada el día 18 de Febrero del 2015*

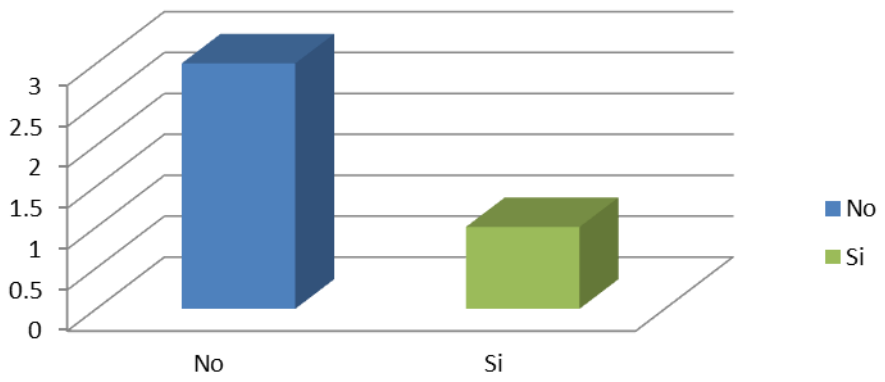


Figura 52: Los funcionarios mejoraran la prestación de servicios en el distrito de Illimo

En la Tabla 72 y en la Figura 52, se observa, que del total de las autoridades políticas, civiles y administrativas del distrito de Illimo encuestadas, el 75% señala que los funcionarios municipales actuales NO mejoraran la prestación de servicios en el distrito de Illimo. y el 25% indican que SI mejoraran los servicios. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo, en su mayoría, NO mejoraran la prestación de servicios en el distrito de Illimo.

Tabla 73: *Opinión sobre el desempeño de los funcionarios municipales*

¿Cuál es su opinión del desempeño de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
	Bueno	1	25.0	25.0	25.0
	Regular	3	75.0	75.0	75.0
	Malo	0	0.0	0.0	0.0
	Total	4	100	100.0	

Fuente: *Entrevista aplicada el día 18 de Febrero del 2015*

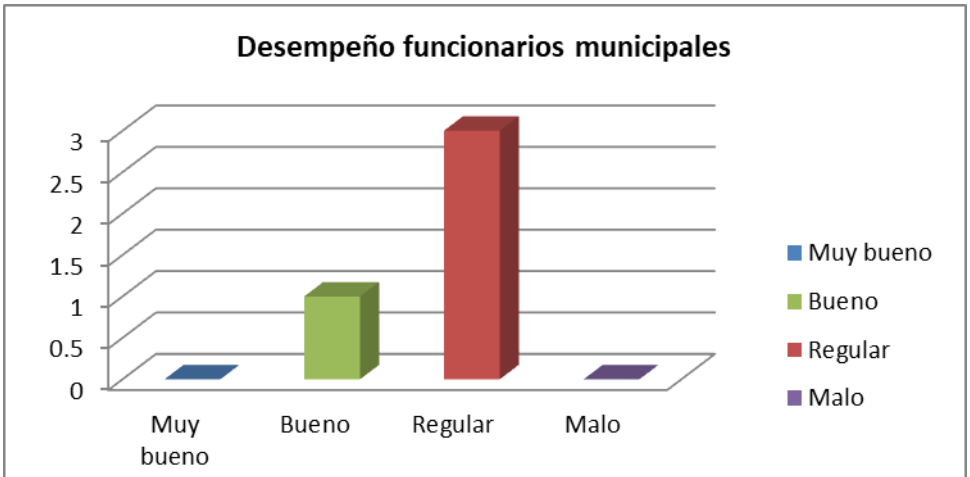


Figura 53: Desempeño de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo

En la Tabla 73 y en la Figura 53, se observa, que del total de las autoridades políticas, civiles y administrativas del distrito de Illimo encuestadas, el 75% señalan que el desempeño de los funcionarios municipales es Regular y el 25% indican que el desempeño de los funcionarios municipales es Bueno. En conclusión, el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad de Illimo es Regular.

Tabla 74: *Los funcionarios cuentan con conocimientos y experiencia para realizar una buena gestión municipal*

¿Cree que los actuales funcionarios municipales cuentan con los conocimientos y experiencias para realizar una buena gestión municipal?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	No	3	75.0	75.0	75.0
	Si	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Fuente: *Entrevista aplicada el día 18 de Febrero del 2015*

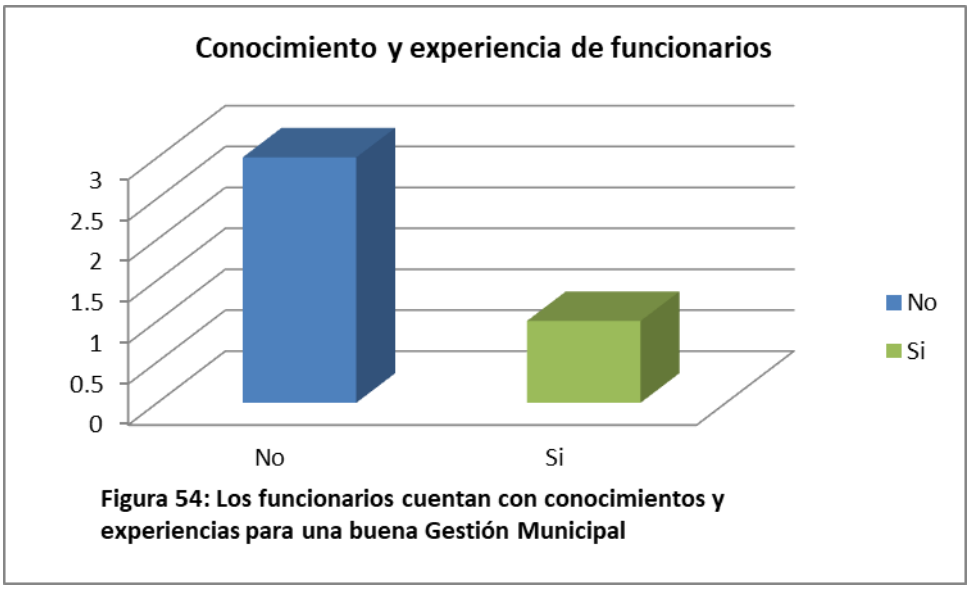


Figura 54: Los funcionarios cuentan con conocimientos y experiencias para una buena Gestión Municipal

En la Tabla 74 y en la Figura 54, se observa, que del total de las autoridades políticas, civiles y administrativas del distrito de Illimo encuestadas, el 75% señala que los funcionarios municipales actuales NO cuentan con conocimiento y experiencias para realizar una buena Gestión Municipal y el 25% indican que SI cuentan con conocimiento y experiencias para realizar una buena Gestión Municipal. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo, NO cuentan con conocimiento y experiencias para realizar una buena Gestión Municipal

Tabla 75: *Cuál debe ser el perfil del funcionario en la Municipalidad distrital de Illimo*

Según su opinión cual debe ser el perfil, que debe tener un funcionario municipal en el Distrito de Illimo.					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Responsable	2	50.0	50.0	50.0
	Honesto	2	50.0	50.0	100.0
	Ética	0	0.0	0.0	0.0
	Total	4	100.0	100.0	

Fuente: *Entrevista aplicada el día 18 de Febrero del 2015*

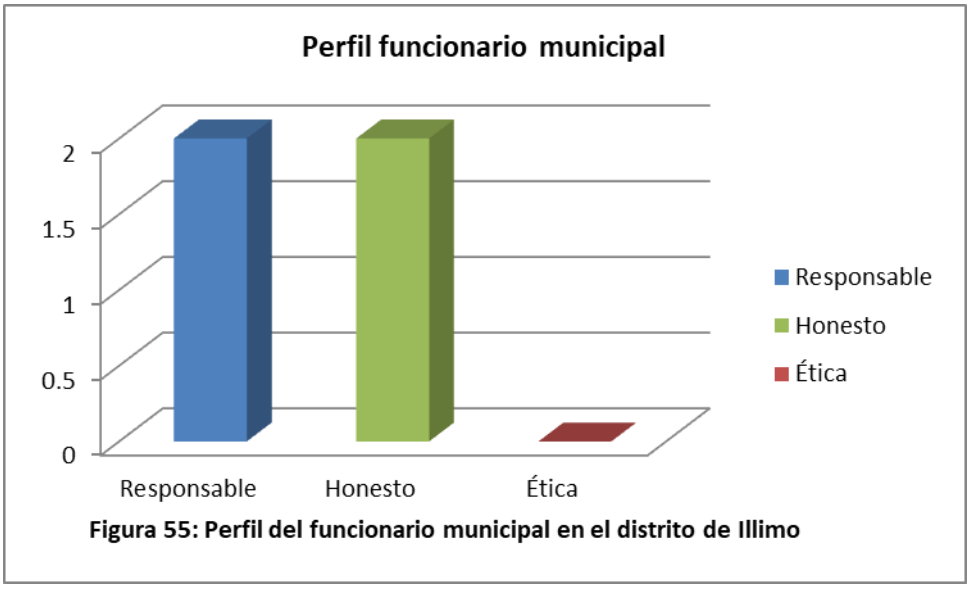


Figura 55: *Perfil del funcionario municipal en el distrito de Illimo*

En la Tabla 75 y en la Figura 55, se observa, que del total de las autoridades políticas, civiles y administrativas del distrito de Illimo encuestadas, el 50% señala que el perfil del funcionario municipal en el distrito de Illimo es ser Honesto y el otro 50% indican que el perfil es de ser Responsable.. En conclusión, el perfil de los funcionarios que laboren en la Municipalidad de Illimo, tienen que ser Honestos y Responsables.

Tabla 76: *Han coordinado los funcionarios para resolver los problemas del distrito de Illimo*

¿Ha coordinado con los funcionarios municipales, cómo resolver los problemas del distrito de Illimo dentro del ámbito administrativo?					
		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje Valido**	**Porcentaje Acumulado**
Validos	Seguridad ciudadana	3	75.0	75.0	75.0
	Salud	1	25.0	25.0	100.0
	Total	4	100.0	100.0	

Fuente: *Entrevista aplicada el día 18 de Febrero del 2015*

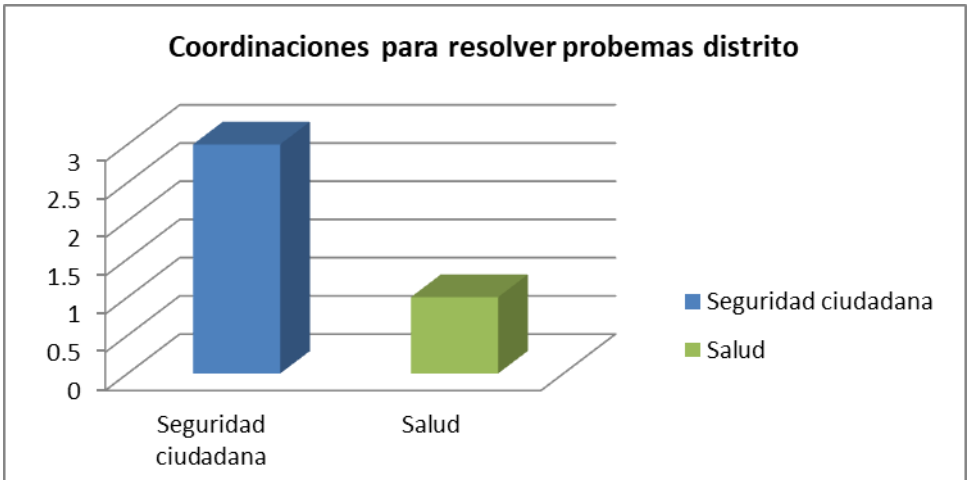


Figura 56: Coordinaciones de los funcionarios municipales y autoridades del distrito de Illimo para resolver problemas

En la Tabla 76 y en la Figura 56, se observa, que del total de las autoridades políticas, civiles y administrativas del distrito de Illimo encuestadas, el 75% señala que los funcionarios municipales han coordinado acciones para combatir la Seguridad Ciudadana y el 25% indican que los funcionarios municipales han coordinado acciones para ver problemas de salud. En conclusión, los funcionarios de la Municipalidad de Illimo coordinan con las autoridades del distrito de Illimo para combatir la Seguridad Ciudadana y Salud.

7.2. Discusión Resultados

Para la discusión de los resultados de las opiniones de los encuestados y autoridades del distrito de Illimo, debemos partir de la ley orgánica de municipalidad N° 27972, este instrumento legal regula la vida institucional de las municipalidades del Perú; y partiendo de su título preliminar, podemos resaltar la enorme importancia que revista el buen gobierno municipal en la vida de los vecinos de cada jurisdicción municipal; por ello los gobiernos locales (municipalidades) son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; son promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, gozando para ello de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Según esta norma los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Para efectos de la presente investigación se cuenta con una variable, percepción del perfil del funcionario público (municipal), con dos dimensiones que son percepción y perfil del funcionario público.

Así tenemos en cuanto al objetivo específico N° 01, sobre la percepción que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo respecto al perfil de los funcionarios, referente a los aspectos generales de los encuestados, el 56% fueron hombres, (tabla 01), el 18% fueron ciudadanos entre los 25

años de edad (tabla 2), el 46.9%son solteros, (tabla 3), el 51% cuentan con instrucción secundaria (tabla 4), donde la mayoría son hombres, cuya población es relativamente joven, pero la mayoría cuenta con estudios secundario.

En cuanto a la identificación de la características que se tiene sobre la percepción de los ciudadanos respecto al perfil de los funcionarios municipales, con respecto a cómo califican los servicios públicos locales que recibe de la Municipalidad, el 52% califican como un servicio regular, (tabla N° 05), referente a la difusión de la información de los servicios que brinda la municipalidad, el 34.%, se realizan en los periódicos y el 28% en la radia (tabla 6), el 33% no recibe estimulo alguno para el cumplimiento del pago de sus tributos municipales, (tabla 7), la población también ha priorizado prioritario la ejecución de obras con el 37%, cuidado del medio ambiente con el 27 % y la limpieza pública con el 20% (tabla 8); así mismo el 49% de la población está poco satisfecho con los servicios públicos locales que recibe de la Municipalidad (tabla N°9), concluyendo que 34% de la población opina que los funcionarios municipales sobre todo que inician la gestión municipal no cuentan la experiencia suficiente para desempeñar el cargo (tabla 10).

Resumiendo este epígrafe podemos decir que existe un servicio municipal regular, lo poco que se publicita es periódicos y la radio, no existe estímulos o motivación para el contribuyente paga sus tributos municipales, siendo el principal interés de la población la construcción de obras públicas que contribuya a mejorar la condición de vida de la población, existiendo una gran sector de la población insatisfecha con los servicios que brinda la municipalidad, sumado a ello que los funcionarios que ingresan con cada gestión municipal que inicia sus funciones no cuentan con la experiencia necesario para el desarrollo de la funciones municipales en forma eficientes, eficaz y efectiva.

Coincidiendo con Neisser, que establece que la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecué o no a lo propuesto por el esquema.

Considerando que la percepción de un individuo es subjetiva (ya que las reacciones a un mismo estimulo varían de un individuo a otro), selectiva (en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir) y temporal (por ser un fenómeno a corto plazo); todo ello está relacionado con *Necesidad (Es* el reconocimiento de la carencia de algo. La necesidad existe sin que haya un bien destinado a satisfacerla) y sobre todo con la *Motivación (que está* vinculada a las necesidades, sin embargo, no actúan siempre conjuntamente, pues una misma motivación puede satisfacer a diversas necesidades.

En cuanto al objetivo específico N° 02, sobre la identificación de las características que tiene el perfil del funcionario público municipal, se ha establecido los indicadores tales como: el conocimiento del marco normativo nacional por los funcionarios municipales, considerando que la legislación nacional es muy frondosa y compleja, se establece que el 65.3%, tiene poco conocimiento y ningún conocimiento (tabla 11), puesto que es imposible conocer la gran cantidad de normas existentes en el país; el 37% de los funcionarios municipales no tienen en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicio municipales (tabla 12), existe un 43% de los funcionarios municipales que no realizan acciones para articular los niveles de gobierno local con el regional y nacional (tabla 13), siendo una desventaja competitiva ya que no se estaría gestionando la transferencia de mas recursos para mejorar los servicios municipales, si sumado a ello el 45% de los

encuestados opinan que a los funcionarios públicos no se les reconoce la labor administrativa que realizan en el cumplimiento de sus funciones (tabla 14).

Resumiendo este indicador tenemos donde los funcionarios municipales, tienen poco conocimiento del marco normativo nacional, muy poco se avocan a la diversificación de la demando de los servicios locales tampoco realizan acciones para articular las políticas nacionales, regionales y locales, agravándose el problema por la falta de reconocimiento de la labor administrativa de los funcionarios municipales, acciones que son verdaderos obstáculos para articular políticas públicas nacionales regionales y locales que conduzcan a un desarrollo local orientados a mejorar la condiciones de vida de la población

En cuanto al indicador sobre el conocimiento del marco normativo regional y local y en especial la Ley orgánica de Municipalidades; el 71.4% conocen poco o casi nada la normatividad sobre la materia (tabla 15), siendo un problema en su ejecución y cumplimiento, la población también opina que el 57%, existe presión de la autoridad municipal para obtener resultados positivos en el corto plazo (tabla 16), el 40.8% de la población no tiene confianza en los funcionarios municipales que son del distrito (tabla 17).

Debemos tener en cuenta que si la Ley orgánica de Municipalidades no es conocida por los funcionarios municipales como herramienta indispensable para el gerenciamiento eficiente de la municipalidad, entonces estamos frente a un problema que debe ser prioridad del Alcalde como responsable y conductor de la Municipalidad, pero si se nota la presión del alcalde ante sus funcionarios y trabajadores la exigencia de resultados positivas de la gestión en un corto plazo, situación que conduce a cometer errores administrativos generando situaciones de ilícitos penales por la inobservancia de las normas

municipales, la desconfianza que tienen la población de los servidores y funcionarios municipales del lugar es por la realización de un trabajo rutinario y monótono, necesario utilizar y ejecutar técnicas de la nueva gestión municipal.

En cuanto al indicador definición de estrategias, se puede establecer que el 55 %, de los funcionarios municipales casi siempre se orientan a cumplir la visión y misión municipal (tabla 18), entendiéndose que no se trabaja con cara a la visión y misión sino a la atención de los problemas mediáticos, el 57% casi siempre se enfocan en el cumplimiento de los objetivos (tabla19), el 57 % casi siempre son transparentes y el 15% no son transparentes (tabla 20), y el 45% de los funcionarios no cumplen las metas trazadas en el desempeño de las funciones municipales (tabla 21). Resumiendo este epígrafe se establece que hay poco predisposición a cumplir la visión, misión y objetivos municipales, exigen un buen porcentaje de un gestión poco transparente, sumado a ello en el incumplimiento de la metas trazadas por la gestión municipal, esta situación se presente porque no existe indicadores de gestión para medir la gestión municipal en forma semestral o por lo menos en forma anual, generando un sensación de una deficiente gestión municipal

Referente a los requisitos de ingreso solo el 32% son profesionales y el 68% no son profesionales (tabla 22), reflejándose que hace mucha falta en la capacitación y profesionalización y el 44% no tienen experiencia en la gestión municipal (tabla 23), este indicador se da cuando existe cambio de gestión municipal, cada 4 años. Aquí es necesario ejecutar estrategias administrativas para revertir en forma progresiva la profesionalización de la gestión municipal utilizando los recursos humanos existentes.

Teniendo en cuenta el conocimiento de la gestión y la normativa publica, se establece que el 79.6% (tabla 24), conocen poco o casi nada sobre modelos de gestión municipal, indicador que es preocupante, y el 73.5%, conocen poco o casi nada sobre la aplicación de los sistemas administrativos (tabla 25), considerando que ello requiere de una especialización en la Gestión publica, en este rubro se debe aplicar estrategias de profesionalización de los recursos humanos existentes, con la finalidad tener conocimientos de programas científicos de administración municipal orientados a su aplicación para mejorar la gestión municipal

Referente a las habilidades y actitudes que deben tener los funcionarios municipales, la población de Illimo, opina que el 69.4% desarrollan poco o casi nada las habilidades para orientar a los resultados en la Gestión municipal (tabla 26), el 57.5%, no desarrollan habilidades orientada a la comunicación efectiva (tabla 27), cuyas habilidades sociales son despertar su confianza e influir en ellas que implica y utilizar con honestidad , sin falsedad y con el corazón, tales como: la apariencia, un apretón de manos, como decir su nombre, o más importante que hablar es saber escuchar, como también nos gusta las personas que son iguales a nosotros, etc., el 62.3% de los funcionarios no realizan actitudes del trabajo en equipo (tabla 28-29), tampoco optan por la innovación y la mejor continua, un 31.6% se ejecuta un líder liberal sin control y un 20.4% se ejecuta un liderazgo autocrático y finalmente un 67.4% no realizan actividades para el sentido de urgencia.

Detallamos la opinión que tienen los servidores municipales de los funcionarios municipales, cuya cuestionario se aplicó a 20 trabajadores municipales sobre las actitudes y habilidades de los funcionarios municipales, para conocer más de cerca sus opiniones sobre el servicio municipal, así tenemos que el 70% son hombre, que oscilan entre 30 y 32 años promedio, el 55 % son convivientes y el 75% son técnicos como se detalla en las tablas de la 1-4, el 65% reciben estímulos o están

motivados, el 100% cuenta con experiencia municipal, el 70% tienen mucho conocimiento de la Gestion municipal, el 100% tienen en cuenta la precisión de los servicio municipales, el 75 % son reconocidos por la labor municipal que ejecutan como se establece en las tablas del 5-9, como podemos apreciar estos resultados diferente de la opinión de la población quien realmente recibe el servicio municipal.

En cuanto al conocimiento del marco normativo el 70% conocen mucho , el 75% si reciben presión política para obtener resultados inmediatos en la Gestión municipal, el 95% de los funcionarios del distrito son eficientes y muy eficientes, el 70% se orientan al cumplimiento de la visión y misión, y el 75% cuentan con la experiencia profesional y labor municipal, como se detalla en las tablas del 10 al 14, como podemos ver también existen diferencias con la opinión de los usuarios de los servicios municipales.

En cuanto al conocimiento de los modelos de Gestión municipal el 75% conocen mucho así como de la aplicación de los sistemas administrativos, el 75% desarrollan habilidades a los resultados de la Gestión municipal y el 65% realizan acciones para la mejora de los servicios municipales y finalmente el 80% realizan actitudes del sentido de urgencia, como se detalla en las tablas del 15 al 19.

En cuanto a la opinión que tienen las autoridades políticas, civiles y militares del distrito de Illimo, sobre la función que desempeñan las autoridades administrativas municipales, es que el 75% de las autoridades califican el servicio como regular, pregunta 01, así como los funcionarios no mejoran la prestación del servicio que brinda a la colectividad cuya calificación es del 75% pregunta 2, siendo la opinión del desempeño como regular con el 75% pregunta 03, como también el 75% pregunta 4, opinan que los funcionarios municipales no cuenta con los conocimientos y experiencias para el desempeño del cargo, sobre el perfil del funcionario municipal las autoridades del distrito opinan que

el 50% de responsabilidad y el 50% deben ser honestos, finalmente el 75% de las autoridad del distrito si coordinan con la Municipalidad distrital de illimo, referente a los temas seguridad ciudadana y salud de la población del distrito.

En cuanto al objetivo específico N° 03, se establece que si existe relación entre la percepción de los ciudadanos del distrito de Illimo con la características del perfil de los funcionarios públicos, según el estadístico de alfa de crombach de 0.790, realizado en la prueba a 27 elementos de los usuarios y 0.773 realizado a 15 elementos de los servidores municipales, por lo tanto existe un relación la percepción ciudadana y el perfil del funcionario municipal, cuyo impacto se visualiza en la aplicación de la políticas públicas existentes en materia de servicio municipales, en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades.

7.3. Propuesta de aporte práctico

TITULO: Perfil para funcionarios de las municipales distritales

7.3.1. Introducción.

En el presente trabajo de investigación se trata de establecer un perfil para el funcionario público sobre todo para las municipalidades pequeñas, puesto que los ciudadanos tienen la percepción que los funcionarios de las municipalidades sobre todo distritales no reúnen las competencias para desempeñar el puesto y que los procesos de reclutamiento y selección no se ejecutan tal como establece las normas y disposiciones vigentes.

Si bien es cierto el Servir-Perú, establece los perfiles modelos, para la selección del personal que debe laborar en el sector público nacional en la condición de funcionarios públicas, ello está orientado a nivel macro vale decir a los Ministerios y municipalidades provinciales, las mismas que tienen dificultad para ser aplicados a nivel micro, vale decir en las municipalidades distritales y sobre toda en las municipalidades pequeñas, como es el caso de la municipalidad materia de estudio

7.3.2. Fundamentación

Es necesario tener presente los componentes de una competencia. Según Alles (2004), donde establece que las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores)… mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

La autora detalla también que los contenidos implicados en una competencia, son los necesarios para el desarrollo de las competencias como el saber, el funcionario municipal debe contar con los datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos de la municipalidad que está administrando, saber Hacer, el funcionario municipal debe contar con las habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos orientados a los procesos administrativos municipales los que deben redundar en la mejora del servicio municipal, generando un percepción positiva de los usuarios del servicio.

Saber Ser, el funcionario municipal debe conocer las normas, actitudes, intereses, valores de los municipalidad y de los ciudadanos que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

Según la opinión de Toro (2001), refiere que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

De la misma forma Chiavenato I. (2007), señala que la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas y que incide en las percepciones que la sociedad tenga de esas personas.

Desde esta perspectiva, la percepción es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización en la medida que refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman

a su vez. Así, un funcionario debe ser capaz de analizar y diagnosticar actitudes para mejorar el servicio y el trabajo en equipo.

7.3.3. Diagnóstico

En la actualidad es necesario comprender que las personas (trabajadores, colaboradores clientes, etc.) y las organizaciones (instituciones, empresas organizaciones sociales) están involucradas en un continuo proceso de atracción y coordinación mutua. Entonces tratar de captar el mejor talento representa uno de los cambios en la última década más importantes para el área de gestión Humana, ejecutando los procesos de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias, a partir del análisis del plan estratégico institucional y su despliegue en los propósitos institucionales.

Siendo una herramienta importante el enfoque por competencias el mismo que desarrollara cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano; se fundamenta en competencias porque éstas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado. De esta manera, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, pues se alinea al direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos.

De lo anteriormente expuesto, la selección de los funcionarios en las municipalidades distrital utilizando este enfoque de selección por competencias, estaremos llevando los mejores talentos o mejor dicho los mejores funcionarios, que de acuerdo al accionar y los resultados la comunidad tendrá una buena percepción de los funcionarios municipales

Allen (2010), a través de un estudio de una investigación en el régimen de servicio civil costarricense, cuyo propósito fue analizar el proceso de

reclutamiento y selección que realiza la instancia rectora de este régimen, propuso un perfil de competencias generales del funcionario público del régimen de Servicio Civil de Costa Rica, cuyo perfil fue elaborado basado en el enfoque por competencia; las mismas que constituyen una serie de características personales deseables en los funcionarios públicos cuyas particularidades claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior.

Aseguran una cierta manera de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, al desarrollar las funciones y tareas asignadas con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa. Por tal motivo, se configuran en un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las que se comparan y orientan los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios.

Las competencias delimitadas se ubican al interior de cinco dimensiones, a saber:

Organizativa - institucional: Compromiso organizacional, Esmero/ Escrupulosidad, y Organización/ Orden.

Interrelacional y de Servicio: Orientación al cliente, Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo.

Motivacional y Ética: Proactividad, Integridad personal, Responsabilidad y Autoaprendizaje.

Autorregulación: Trabajo bajo presión, Adaptabilidad/ Flexibilidad y Resolución de problemas/ Negociación.

Cognitiva: Pensamiento conceptual, Pensamiento funcional y Pensamiento operativo.

Según el estudio las competencias han sido operacionalizadas, estableciéndose la medición de ellas a partir de cinco niveles: muy alto, alto, medio bajo y muy bajo, de acuerdo a éstos se considera el nivel en que deberá estar presente la competencia en el funcionario público.

Lo expuesto por el autor, las dimensiones de las competencias se relacionan y tienen similitud en nuestro país, y sobre todo en el sector municipal.

Los resultados encontrado producto de la aplicación del cuestionario, fueron que la percepción que tienen los ciudadanos del funcionario público municipal, fue el 53% de los ciudadanos recibe un servicio púbico local que brinda la municipalidad calificado como regular, el 33.7% de la población percibe que los funcionarios públicos municipales no cuentan con la experiencia para el desempeño del cargo; de la misma forma el 54.1% de la población percibe que los funcionarios públicos locales tienen poco conocimiento de las normas y el marco normativa de las municipalidades, el 44 % de los funcionarios municipales no son reconocidos por la labor que desempeñan tanto por la autoridad municipal ni por los ciudadanos, el 56% de los ciudadanos perciben que la labor que realizan los funcionarios públicos municipales son poco transparentes, así como el 44 % de la población percibe que los funcionarios públicos municipales no cumplen la metas trazadas, finalmente el 57 % de la población percibe que los funcionarios públicos no conocen modelos teóricos de gestión pública municipal.

Con estos resultados es necesario establecer algunas acciones administrativas y proponer alternativas de solución teórica a este problema que afrontan la mayoría de la municipalidad distrital de la Región Lambayeque y del Perú.

7.3.4. Establecimiento de un perfil para funcionarios de las municipales distritales

Según el marco teórico, la percepción es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, por medio de los sentidos, y que gracias a la percepción nos conectamos con la realidad, y nos relacionamos con ella y todos los individuos que la componen; por lo tanto la percepción de los usuarios de la municipalidad materia de estudio de los funcionarios municipales es subjetiva, selectiva y temporal, siendo los factores internos que influyen en la percepción de los usuario y vecinos; así como en sus Necesidad del servicio, las motivaciones para pagar los servicios que reciben y sobre todo la experiencia como lo reciben

Para responder a la interrogante del párrafo anterior es necesario tener en cuenta la formación de los funcionarios públicos, que pasa por un proceso de selección que en la actualidad es un problema esencial sobre todo en las municipalidades pequeñas; ya que el éxito de un gobierno local depende de su habilidad para escoger un buen personal. De ahí que la Administración municipal, para atraer a las personas de mérito y valía, deberá hacer tres cosas: primero, ofrecer a los aspirantes una buena carrera, una retribución suficiente y una situación estable.

El proceso de selección de los funcionarios consiste en hallar un sistema que permita apreciar quiénes *son los* aspirantes que tienen la mejor formación requerida por las funciones públicas municipales.

Después del proceso de selección de los Gerentes Públicos municipales, están enmarcada en la aplicación de un proceso administrativo como ciencia administrativa: (planificación, organización, personal, dirección y control), que se detalla:

1) **Planificación.**

El Gerente Público municipal debe preparar en forma cooperativa con sus colegas un plan estratégico institucional para su organización municipal. El mismo que es una especie de mapa que le dice a la organización a dónde tiene que ir y por qué, en un determinado tiempo. En resumen la función de planificación implica tres tareas:

a) La discusión y análisis de un problema o serie de problemas municipales,
b) b) La búsqueda de alternativas de solución.
c) El Gerente Público y sus ayudantes deben analizar con cuidado las alternativas propuestas y después que este análisis haya sido hecho, usando el sentido común, deben elegir una de las alternativas.

2) **Organización.**

El Gerente Público municipal, de acuerdo con sus colaboradores, debe diseñar una estructura o sistema de coordinación, debe diseñar una carta de organización llamada también organigrama.

3) **Manejo de Recursos Humanos.**

Una vez que la estructura de la organización municipal ha sido diseñada, discutida y aprobada, el Gerente Público municipal debe preocuparse de las funciones de manejo de recursos humanos, partiendo con las funciones de reclutamiento y selección de personal.

4) **Dirección.**

Esta es una de las funciones más importantes del Gerente Público municipal. Hasta este momento el gerente ha estado concentrado en actividades de planificación, diseño de la estructura, reclutamiento y selección del personal. En otras palabras estas han sido funciones preliminares y relativamente estáticas de la administración. Con la función de dirección los aspectos dinámicos de la gerencia o Administración Pública se inician. En las funciones anteriores se han

fijado objetivos, se ha diseñado la maquinaria y se ha cargado el combustible, ahora es el momento de poner el motor en marcha y empezar el movimiento. Es preciso iniciar las actividades sustantivas y dinámicas. Estas actividades tienen por objeto implementar los planes y programas que dieron origen a la organización.

La función de dirección y coordinación es vital y es muy similar a las funciones dinámicas del Director/Compositor de orquesta. Ahora, cada uno está en su puesto de trabajo y las primeras acciones de pruebas comienzan, es algo así como que el Gerente Público aprieta el botón y la maquinaria inicia sus actividades y rutinas diarias. El desempeño de las funciones diarias, va a depender de cómo el Gerente Público es capaz de coordinar a sus colegas y subordinados. El gerente Público se debe transformar en un verdadero líder, por lo tanto el buen liderazgo es un factor clave para el buen desempeño de estas funciones.

5) **Control.**

Esta es la última etapa de las funciones gerenciales y tiene que ver con la supervisión de todas las actividades diarias y la implementación cotidiana de planes y programas.

7.3.5. Perfil del Gerente Público municipal

El Cuerpo de Gerentes Públicos en el Perú, esta normado y regulado por el Decreto Legislativo Nº 1024; está constituido con profesionales seleccionados, altamente capaces, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, con la creación de este Cuerpo de Gerentes Públicos lo que se pretende es institucionalizar un enfoque orientado a explorar y explotar las potencialidades locales y/o lugareños; facilitar y/o resolver, con eficiencia y eficacia, problemas que afectan la gestión y fortalecer la capacidad gerencial de los entes del Estado mediante una actitud que permita

pensar fórmulas creativas de decisiones y de un nuevo diseño organizacional.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil será la encargada de evaluar de manera objetiva, en coordinación con la entidad solicitante, el cumplimiento de los deberes del Gerente para determinar su continuidad en el Cuerpo de Gerentes.

Cuyas normas y cumplimiento no llegan a las municipalidades distritales del país, por ello en base a los perfiles genéricos detallados por la Autoridad del Servir Perú, se ha elaborado un modelo de perfil para la designación de funcionarios municipales distritales, como aporte practico a la solución de este problema en la presente investigación, se propone un modelo de perfil para Gerentes públicos de las municipalidades distritales

Perfil del Gerente Público municipal (municipalidades distritales)

Tabla 77: *Identificación del Perfil Gerente Público Municipal*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
I	Identificación del PERFIL	Gerente Público municipal Distrital, en base al Decreto Legislativo Nº 1024.
1.1	Extensión	Puestos de dirección y gerencias de municipalidades distritales
1.2	Dependencia Jerárquica	Reporta a la autoridad o jefe inmediato superior
1.3	Destinación del cargo	Municipalidades Distritales

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 78: *Contexto Nacional del tipo de perfil*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
II	2.1 Contexto Gobierno Nacional	-Conocimiento de la Constitución política del Perú vigentes. -Conocimiento de la Ley Orgánica de Municipalidades. -Conocimiento de los sistemas administrativos.-

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 79: *Contexto Local del tipo de perfil*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
III	3.1 Contexto Gobierno Local	-Conocimiento de la Ley orgánica de Municipalidades -Conocimiento de sistemas y herramientas de gestión, evaluación y control. -Manejo de canales de comunicación interna.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 80: *Definiciones Estratégicas Gerente Público Municipal*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
IV	4.1. Definiciones Estratégicas	MISION Gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos de las municipalidades distritales, de acuerdo a las normas generales y lineamientos institucionales con la finalidad de atender los requerimientos y necesidades de la ciudadanía. Objetivos estratégicos Mejorar continuamente el control de gestión y la calidad del servicio de los procesos de la Municipalidad -distrital Gestionar de manera transparente, eficiente y eficaz los recursos asignados a la Municipalidad Distrital.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 81: *Requisitos de Ingreso Gerente Público Municipal*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
V	5.1. Requisitos de ingreso	Requisitos establecidos por Decreto Legislativo: a) Contar con título universitario. b) No estar inhabilitado para ejercer función pública por decisión administrativa firme o sentencia judicial con calidad de cosa juzgada; c) Contar al menos con el mínimo de experiencia profesional, de acuerdo con lo que señale el reglamento; y, Otros requisitos: a) Contar con nacionalidad peruana. b) La experiencia profesional mínima requerida no será inferior a 5 años, de los cuales por lo menos 2 años, consecutivos o alternados, deberán acreditarse como prestación de servicios al Sector Municipa

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 82: *Competencias – Conocimientos Gerente Público Municipal*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
VI 6.1	CONOCIMIENTOS Dominio conceptual y teórico requerido para desempeñarse con éxito en el cargo.	Conocimientos de Gestión y Normativa Pública Modelos teóricos y prácticos sobre: Gestión Moderna Sistemas Administrativos: -Gestión de Recursos Humanos -Abastecimiento -Presupuesto Público -Tesorería -Endeudamiento Público -Contabilidad -Invierte Perú -Planeamiento Estratégico -Defensa Judicial del Estado -Control -Modernización de la Gestión Pública Modelos de Gestión Conceptos y herramientas sobre: -Planificación, -Control de procesos -Evaluación de la Gestión

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

Tabla 83: *Competencias – Críticas Gerente Público Municipal*

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
VI 6.2	HABILIDADES Conjunto de destrezas o capacidades para desempeñarse con éxito en el cargo.	Orientación a Resultados Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad. Comunicación Efectiva Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción. Actitud de Servicio Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos.
	ACTITUDES Actitudes o principios personales para desempeñarse con éxito en el cargo, de las Municipalidades distritales	Trabajo en Equipo Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento. Innovación y Mejora Continúa Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo. Liderazgo Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos. Sentido de Urgencia Reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.

Fuente: *Autoridad Nacional del servicio civil, para el periodo 2012-2015.*

7.3.6. Acciones para el cumplimiento del aporte práctico.

Para la solución al problema, es que cada municipalidad distrital, convoque a concurso público para cubrir las plazas de los funcionarios municipales distritales.

El proceso está orientado al procesos reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de personal en la institución municipal

7.3.7. Evaluación y control de la gestión pública municipal en el ámbito de las municipalidades distritales.

Para evaluar el control de la gestión municipal, sobre todo la labor del funcionario, para que los usuarios y la comunidad en general puede tener una percepción favorable es pertinente utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a los planes estratégicos de desarrollo institucional que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la municipalidad.

El CMI, es una herramienta de control de gestión municipal, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la municipalidad.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. Conclusiones

Primera: La percepción que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo respecto al perfil de los funcionarios municipales es que los ciudadanos reciben un servicio municipal regular de cuyos servicios no están satisfechos, los mismos que se difunden a través de los periódicos y la radio principalmente, a los ciudadanos les interesa la ejecución de obras, el cuidado del medio ambiente y la limpieza pública.

Segunda: El perfil que tiene el funcionario municipal es que no conocen el marco normativo nacional, regional y local, y casi siempre busca el cumplimiento de la misión, visón y objetivos municipales, pero que no cumplen la metas trazadas para un servicio eficiente, eficaz y efectivo, solo el 32% son profesionales que no tienen experiencia en la gestión municipal, que conoce muy poco de modelos de gestión municipal y la aplicación de sistemas administrativos, que desarrolla pocas habilidades orientados al resultado de la gestión y comunicación efectiva no utilizando la técnicas de trabajo en equipo y que en su mayoría se ejecuta un liderazgo autocrático.

Tercera: Existiendo relación entre la percepción de los ciudadanos y el perfil del funcionario municipal según el estadístico de alfa de crombach de 0.790, cumpliéndose así el objetivo general y demostrándose la hipótesis en la presente investigación.

8.2. Recomendaciones

Considerándose que la gestión municipal en el Perú y en especial en la Región Lambayeque debe ser eficiente, eficaz y efectiva, es necesario que:

Que se tenga en cuenta los resultados de la presente investigación para profundizar en otros trabajos de investigación sobre la elaboración de un perfil del funcionario municipal en forma específica, tanto para las municipalidades provincial y distritales, siendo la misma problemática municipal, pero que requieren conocimientos más profundos en cada nivel, sobre todo en el manejo de modelos administrativos y ejecución de sistemas administrativos.

Que se debe tener en cuenta la profesionalización de los recursos humanos con que cuentan las municipalidades, para aprovechar la experiencia laboral con que cuentan, con la finalidad de mejorar la gestión municipal con un empoderamiento del servicio municipal, orientado a mejorar las condiciones de vida de la población.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Acosta, D. (2007). "Gerencia de producción del servicio". Presentación. Curso de postgrado. ISPJAE. Cuba.

Albacete, C. A. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Editorial Universidad de Granada. Granada.

Albacete, C. A.; Fuentes, M. M. y Lloréns, F. J. (2007). "Service quality measurement in rural accommodation". AnnalsofTourism Research. Volumen 34. Número 1.

Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Alles, A. (2004) Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Allan, A., C.J. y Fonseca, E. (2010) Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense.

Alonso, J. (1997). Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing. Editorial ESIC. Madrid.

Anderson, E. W. y Suvilla, M. (1993). "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms". Marketing Science. Volumen 12. Número 2.

Anderson, E. W.; Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994). "Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden". Journal of Marketing. Volumen 58. Número 3.

Apoyo, NI. (2006). "El cliente incógnito". [En línea]. Disponible en: http://www.apovo.com/est_opinion/cli_inc.asp [Accesado el 20 de marzo de 2009]

Apud, M, (2004). "Calidad en Cuba. ¿Utopía o realidad?". Revista técnica de la empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Número 0.

Bautista, Oscar Diego (2007). “La ética en la gestión pública: Fundamentos, Estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral”.

Bautista, Oscar Diego (2007). “Ética para corruptos: una forma de prevenir la corrupción en los gobiernos y administraciones públicas”.

Barroso, C. (2000). "La calidad de servicio: estudio sobre el tema". Papeles de economía española. Número 58.

Berné y otros (1996). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Bethencourt, M.; Díaz, F. M.; González, M. O. y Sánchez, J. (2005). "La medición de la calidad de los servicios prestados por los destinos turísticos: el caso de la isla de La Palma". Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Volumen 3. Número 2.

Bigné, J.; Moliner, M.; Vallet, T. y Sánchez, J. (1997). "Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos". Revista española de investigación de marketing. Septiembre.

Bitner y Hubert (1994). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el

ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Bitner, M. (1990). "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses". Journal of Marketing. Volumen 54. Abril.

Bolton, R. y Drew, J. (1991a). "A multistage model of customers' assessments of service quality and value". Journal of Customer Marketing. Volumen 55. Enero.

Bolton, R. y Drew, J. (1991b). "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes". Journal of Consumer Research. Volumen 17. Marzo.

Botero, M. M. y Peña, P. (2006). "Calidad en el servicio: el cliente incógnito". Rew'sfa Suma Psicológica. Volumen 13. Número 2.

Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R. y Zeithaml, V. (1993). "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions". Journal of Marketing Research. Volumen XXX. Febrero.

Buttle, F. (1996). "Servqual: review, critique, research agenda". European Journal of Marketing. Volumen 30, Número 1.

Berones, Ricardo Uvalle, 2009 Condiciones, Procesos y Tendencias de la Administración Pública Contemporánea

Cabrero Mendoza, Enrique. 1997. Del Administrador al Gerente Público.

Crozier, Michel. 1992. Estado modesto, estado moderno. Fondo de Cultura Económica. México. 295 p.

Camargo Hernández, David Francisco (2005). Funcionarios públicos: Evolución y prospectiva.

Caballero, J.; Treminio, M. E.; Vega, K. M. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre el comportamiento del consumidor de la empresa Ceranika". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Calabuig, F.; Quintanilla, I. y Mundina, J. (2008). La calidad percibida en los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. Revista internacional de ciencias del deporte. Volumen 4. Número 10. [En línea]. Disponible en: http://www.cafvd.com/REVISTA/Q1003.pdf [Accesado el 18 de febrero de 20081.

Capelleras, J. L. y Veciana, J. M. (2001). "Calidad de servicio en la enseñanza universitaria: desarrollo y validación de una escala de medida". Fondos bibliotecarios. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Carman, J. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions". Journal of Retailing. Volumen 66. Número 1. Primavera.

Casino, A. (1999). "Evaluación de la calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España". Revista Estadística Española. Volumen 41. Número 144.

Castro, H. M.; Ramírez, R. D.; Umaña, F. J.; Vargas, R. K. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre la calidad de servicio percibida en la empresa Transporte Vargas de Jinotepe". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Centeno, M.; Munguía, C; Silva, J. D.; Contreras, N. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre el comportamiento del consumidor para el diseño del restaurante Delicious Food en la ciudad de Samotillo". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Cerezo, P. (1997a). "La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente". [En línea]. Disponible en: http://www.coev.com/periodic/econo13Q/art4.htm [Accesado el 12 de abril de 2003].

Cerezo, P. (1997b). "Cómo crear, mantener y rentabilizar clientes de manera eficaz". [En línea]. Disponible en: http://www.coev.com/periodic/econo130/art8.htm [Accesado el 12 de abril de 2003].

Collet, D.; Lansier, P. y Ollivler, D. (1989). Objectif zéro défaut. Mesure et qualité totale dans le tertiaire. Ediciones E.S.F. París.

Colmenares, O. A. y Saavedra, J. L. (2007). "Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio". Revista Técnica Administrativa Buenos Aires. Volumen 6. Número 4.

Cronin, J. y Taylor, S. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extensión". Journal of Marketing. Volumen 56. Julio.

Cronin, J.; Brady, M. y Hult, T. (2000). "Assessing the effects of quality, valué and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environmenf. Journal of Retailing. Volumen 76. Número 2.

Crosby, P. (1991). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Editorial Continental, S.A. México.

Dapena, J. (2001). "La calidad. Necesidad de innovación continua". Revista innovación y calidad. Número 0. Septiembre.

Dapena, J. (2004). "Información estratégica para la toma de decisiones en la empresa". Revista temas de management. Volumen II. Marzo.

Deming, E. (1986). Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.

Díaz, D. (2003). "Validación de una escala de medida para la determinación de la calidad de servicio en una institución de educación superior". [En línea]. Disponible en: http://wvvw.calidad.orQ/Dublic/bacolds/ 0993696345diQene.htm [Accesado el 5 de diciembre de 2003].

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2003a). "Conceptualización y medición de la calidad de servicio en la sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro de Santa Clara a través de la pauta no confirmatoria subjetiva (Método Q)". Informe de investigación terminada. CDICT. UCLV. Santa Clara.

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2003b). "Metodología de la calidad de servicio percibida en la sucursal 4312 del BPA de Santa Clara". Informe de investigación terminada. CDICT. UCLV. Santa Clara.

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2004b). "Medición de la calidad de servicio percibida: el caso de la sucursal 4312 del BPA de Villa Clara". [En línea]. Disponible en: http://www.calidad.org/articulosseleccionados2004 [Accesado el 18 de mayo de 2004].

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2004c). "Calidad percibida en instituciones bancarias cubanas: modelización e instrumentación". CD-ROOM. IV International Conference of Enterprises Science. CDICT. UCLV. ISBN: 952-250-159-9.

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2004d). Modelización e Instrumentación de la Calidad Percibida en Instituciones Bancarias Cubanas (Sesión 2). En libro "IV Internacional Conference on Applied Enterprise Science. (International Symposium on Business Infornatics)". CICE 2004. Editorial Shaker Verlag Aachen, Magdeburgo, Alemania. Noviembre. ISBN: 3-8322-3143-9. ISSN: 1618-2308.

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2004e). Servicio Estratégico de Calidad. Monografía. CDICT. UCLV. Santa Ciara. ISBN: 959-250-096-7.

Díaz, Yelenys y Pons, R. C. (2006b). "Procedimiento para el desarrollo del constructo calidad de servicio percibida: aplicación al caso del Banco Popular de Ahorro". CD-ROOM. Logística y Marketing 2006. CDICT. ISBN 959-16-0480-7.

Díaz, Yelenys, Pons, R. C. y Ibarra, Y. (2008). Validación de la escala de medida NBanservqual al caso de las instituciones bancarias de BANDEC. CD-ROOM. VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. CDICT. UCLV. ISBN 978-959-250-417-2.

Driver, C. (2002). "The nature of service quality". [En línea]. Disponible en: http://www.develoDinqmanaqement.eom/tom/downloads/9.pdf [Accesado el 12 de febrero de 2003].

Duval, G. Jacomino, L. S.; García, E.; Alvarado, J. L. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "investigación sobre calidad de servicio en el restaurante La Plancha en la ciudad de Managua". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). Servucción. El marketing de servicios. Editorial McGraw- Hill. Madrid.

Ekinci, Y. (2004). "An investigation of the determinants of customer satisfaction". Tourism Analysis. Volumen 8.

Espeso y Harrvey (1994). En Moret, Y. (2005). "La calidad de servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada". Trabajo de diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba.

Espinoza, D. M.; González, M. A.; Sánchez, D. M.; Urrutia, J. C. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008)."Investigación sobre calidad de servicio en la empresa de telecomunicaciones Claro de Managua". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Esteban, C; Rubio, L. y Oliva, F. (2005). "Estudio sobre la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. Propuesta de estrategias basadas en la utilización de las nuevas tecnologías". [En línea]. Disponible en: httD://euturismoqijon.en.eresmas.com/euturismo/calidadaq.Ddf [Accesado el 20 de febrero de 2008],

Chiavenato I. (2007). Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, octava edición. 500 p.

Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services of tourism. [En línea]. Disponible en: http://www.sportconqress.orq/ponencias/herrero%20crespo.pdf14 [Accesado el 7 de enero de 2004]

Fornell y otros (1996). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Frydman, A. (2000). La esencia del marketing de servicios. Editorial Machi. Barcelona.

Gallo, M.; Rojas, G.; Rodríguez, R.; Blanco, I. N. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre calidad del servicio en el Centro de Promoción Sor María Romero". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

García, E. (2001). Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid.

García, E. M.; García, J. L; Ocaña, E. J.; López, M. V. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre calidad de servicio percibida por el cliente de Cablenet". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

García, M. A.; Luna, G. J. y Díaz, Yelenys (tutora) (2006). "Comportamiento del consumidor en la tienda Variedades Luna". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua. Nicaragua.

Garvin, D. (1988). "Competir en las ocho dimensiones de la calidad". Harvard Deusto Business Review. 2do trimestre.

Gil, I. (1996). "La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta". Trabajo presentado para optar por el título académico de Doctor en Ciencias Económicas. Fondos bibliotecarios. Universidad de Valencia. España.

Godoy, M. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Comportamiento del consumidor en Alquileres de Play 2 en Time". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Gómez, M. T. (1998). "Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara". Trabajo presentado para optar por el título académico de Master en Desarrollo Económico. CDICT. UCLV. Santa Clara. Cuba.

González, D; Pons, R. C. y Díaz, Yelenys (cotutora) (2005). "La imagen del comercio minorista de bienes: el caso de las cadenas tiendas panamericanas y tiendas TRD Caribe en Santa Clara y en Encrucijada". Trabajo de Diploma. CDICT. UCLV. Santa Clara.

Grigoroudis, E. y Siskos, Y. (2004). "A survey of customer satisfaction barometers: some results from transportation-communications sector". European Journal of Operational Research. Volumen 15. Número 2.

Grônroos, Ch. (1978). "A service-oriented approach to marketing of services". European Journal of Marketing. Volumen 12. Número 8.

Grônroos, Ch. (1982). "An applied service marketing theory". European Journal ofManketing. Volumen 16. Número 7.

Grônroos, Ch. (1983). "Strategies management and marketing in the service sector". Marketing Science Institute. Mayo.

Grônroos, Ch. (1988). "Service quality: the six criteria of good service quality". Review of Business. New York.

Grônroos, Ch. (1990). Service management and marketing. Managing the moment's ofthuth in service competition. Editorial Lexionton Books. España.

Grônroos, Ch. (1994). Marketing y gestión de servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Guadamuz, U. A.; Castillo, I. E.; García, J. C; Espinosa, R. J.; Pacheco, L. M. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre el comportamiento del consumidor en la empresa Industrias Delmor S.A". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Guerrero, G.; Núñez, G. P.; Valladares, M. F.; Rocha, B. M. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre comportamiento del consumidor de la cooperativa de servicio de Ahorro y Crédito Caruna". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Gurú, C. (2003). Tailoring e-service quality through CRM". Managing Service Quality. Volumen 13. Número 6.

Guerrero Orozco, Omar. (1997). Principios de Administración Pública, Escuela Superior de Administración Pública Santa Fe de Bogotá, Colombia (bajado el 28 de diciembre de 2014: http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/principios%20de%20la%20administracion%20publica.pdf).

Guerrero, Omar (1998). El funcionario: El diplomático y el juez de las experiencias en la formación del servicio público en el mundo, Plaza Valdez Editores, Mexico. Pag. 47-50.

Harrigton, H. (1989). Los costos de la mala calidad. Editorial Díaz de Santos. México.

Heckmann, G. (2004). "Medición de la calidad de los servicios". [En línea]. Disponible en: http://www.cema.edu.ar/postqrado/download [Accesado el 20 de febrero de 2005].

Hernández, R. M.; Muñoz, P. A. y Santos, L. (2005). "El papel moderador de la familiaridad sobre la relación entre la actitud hacia el turismo rural y la calidad percibida en un establecimiento". XV Simposio internacional de turismo y ocio ESADE. Barcelona.

Hernandez Sampiere (2014). Metodología de la investigación, Mc Graw Hill Educaton, México. Pag. 92.

Hernon, P.; Nitecki, D. y Altman, E. (2000). "Service quality and customer satisfaction: an assessment and future directions". J. Academic Librarianship. Volumen 25. Número 2

Herrera, M. A.; Castro, S. A. y Díaz, Yelenys (tutora) (2006). "Satisfacción del consumidor en la pulpería Alexandra". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua. Nicaragua.

Hintze, Atto. 1968. Historia de las formas políticas. Revista de Occidente. Madrid.

Irons, K. (2005). "Entender las expectativas reales de los clientes en servicios". [En línea]. Disponible en: http://webs.montevideo.com [Accesado el 3 de abril de 2005].

Jamal, A. y Nasser, K. (2002). "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking". International Journal of Bank Marketing. Volumen 20. Número 4.

Jamen Jose'H Niemeyer Grawe (Lima, 2006). Desarrollo de la participación ciudadana en los procesos de control social de la gestión municipal en el distrito de Comas, Lima, Perú.

Khan, M. (2003). "ECOSERV: ecotourists quality expectations". Annals of tourism research. Volumen 3. Número 1.

Koelemeijer, K.; Roest, H. y Verhallen, Th. (1993). An integrative framework of perceived service quality and its relations to satisfaction/dissatisfaction, attitude and repurchase intention. A multilevel approach. Editorial ESADE. Barcelona.

Kotler, Ph. (1997). Marketing management: analysis, planning and control. 9th edition. Editorial Prentice-Hall International. USA.

Lambin, J. (1987). Le contrôle de la qualité dans le domaine des services. Ediciones Gestión 2000. Número 1

Larrea, P. (1992). Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Lassar, W. M.; Manolis, C. y Windsor, R. (2000). "Service quality perspectives and satisfaction in private banking". Journal of Services Marketing. Volumen 14. Número 3.

Lehtinen, U. y Lehtinen, J. R. (1982). "Service quality: a study of quality dimensions". Service Management Institute. Finlandia.

Leunissen y otros (1996). En Alén, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Lewis, R. y Booms, B. (1983). En Berry, L; Shostack, G. y Upah, G (1987). "Emerging Perspectives on services marketing". American Marketing Association. Chicago.

Leyva, R. (2003). Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad para el Laboratorio Metrológico No. 58, sobre la base de la NCISO/IEC 17025:2000. Tesis en opción al título académico de master en ingeniería industrial (mención calidad). CDICT. UCLV. Cuba.

Lloréns (1996). En Alén, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del

turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1

Lloréns, F. J. y Fuentes, M. M. (2005). Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación. Editorial Pirámide. Madrid.

Loaisiga, O.; Mercado, B.; Pereira, S. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre la calidad del servicio en la empresa Centro de Salud de San Pedro del Norte". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Losada, M. y Rodríguez, A. (2007). "Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing". Cuadernos de Administración de Bogotá (Colombia). Volumen 20. Número 34. Julio-diciembre.

Lovelock, Ch. (2002). Mercadotecnia de servicios. 3ra edición. Ediciones Prentice-Hall hispanoamericana. México.

L'yvonnet, Francois. 2011. Prefacio. pp 9-11. In: Morin, Edgar. ¿Hacia dónde va el mundo? Paidós. Madrid, España. 92 p.

Maioles (1997). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Marenco, T. M.; Fernández, Y.; Vargas, O.; Morales, M. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre comportamiento del consumidor en Inversiones Castellón S.A. en Managua". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Mildred Guzmán Madera (Santo Domingo1999). “El Perfil del Gestor Público en el Marco de la Globalización.”

Miquel Salvador Serna (Tesis, 2003). “Instituciones y Políticas Públicas en la Gestión de los Recursos Humanos de las Comunidades Autónomas.”

Mayorga, M.; Munguía, M.; González, J. C; García, H.; Pérez, O. S. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre comportamiento del consumidor de la empresa de transporte selectivo de León". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

McAlexander, J.; Kaldenburg, D. y Koenig, H. (1994). "Service quality measuremenf. Journal of Health Care Marketing. Volumen 14. Número 3.

Medina, R. E.; Caballos, O.; Ginér, E. y Marques, L. (2007). "La autoevaluación de la calidad total en una organización deportiva municipal". [En línea] Disponible en: http://www.aieseDquadalajara2007.com/.../Administracion %20v%20Gestion/La autoev.%20municipal%2 QUANL.doc [Accesado el 17 de febrero de 2008].

Medina Fernández. Gaysi & Galo Medina, Jorge. ¿Administrador o Gerente Público? Un paradigma emergente.

Miguel-Dávila, J. A. y Flores, M. (2007). "Estrategias de calidad de servicio en instituciones bancarias: factores que influyen en la calidad de servicio percibida". XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica. Universidad de León

Morales, V. y Hernández, A. (2003). "Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización". [En línea]. Disponible en: http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm [Accesado el 15 de abril de 2005].

Morales, V. y Hernández, A. (2004). "La calidad y su gestión." [En línea]. Disponible en: http://www.efdeportes.com/efd76/calidad.htm [Accesado el 15 de abril de 2005].

Morin, F. y Jallais, J. (1991). "La qualité dans le commerce. Du service, au service du client". Rapport du groupe de travail de L'Institut du Commerce ET de la Consommation: Le Commerce ET l'Information du Consommateur. Diciembre. París.

Murray, D. y Howat, G. (2002). The relationship among service quality, satisfaction and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre". Sport Management Review. Nùmero 2.

Medina T., Jorge Galo. 2012. Encuentro con la esperanza. El gran Méxicode mis deseos. http://galomedina.blogspot.com/2012/03/encuentro-con-la-esperanza-el-gran.html?spref=tw . Bajado el 12 de abril de 2012.

Ñaupas Paitan, Humberto (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis, ediciones de la U: 238

Nava (2003). En Moret, Y. (2005). "La calidad de servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada". Trabajo de Diploma. UCLV. Santa Clara Cuba.

Nguyen, N. (1991). "Un modele explicatif de revaluation de la qualité d'un service: une etude empirique". Recherche et Applications en Marketing. Volumen VI. Número 2.

Noda, M. E. (2004). "Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara. Cuba.

Oliver (1993). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Oliver, R. (1981). "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting". Journal of Retailing. Volumen 57. Número 3. Otoño.

Oliver, R. y Swan, J. (1989). "Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transaction: a field survey approach". Journal of marketing. Volumen 53. Abril.

Ortiz Frida, Gracia María del PILAR (2005). Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México. Pag. 64.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". Journal of Marketing. Volumen 49. Otoño.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). "Servqual: a múltiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of Retailing. Volumen 64. Número 1. Primavera.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1993). "Calidad total en la gestión de los servicios". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1994). "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality". Journal of Marketing. Volumen 58. Enero

Pascual, M. (2004). "Hábitos de compra y calidad de servicio: una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta". Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. España.

Patterson, P. G. y Johnson, L. W. (1993). "Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: an integrated paradigm". Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior. Número 6.

Pons, R. C. y Díaz, Yelenys (2004a). "Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: caso del BPA de Encrucijada". [En línea]. Disponible en: http://vvww.calidad.orq/articulosseleccionados2004 [Accesado el 7 de mayo de 2004].

Pons, R. C. y Díaz, Yelenys (2004b). "Medición de la calidad de servicio percibida en el sector financiero". [En línea]. Disponible en: http://www.calidad.orq/articulosseleccionados2004 [Accesado el 9 de mayo de mayo 2004].

Pons, R. C. y Díaz, Yelenys (2004c). "El papel de la imagen en la elección de un destino turístico". CD-ROOM. Evento Internacional LOGMARK 2003 Santiago de Cuba. Editorial Universitaria Universidad de Oriente. ISBN 959-207-201-9.

Pons, R. C; Morales, L y Díaz, Yelenys (2007a). "El papel de la imagen en la elección de un destino turístico". Revista Retos Turísticos. Número 3. Universidad de Matanzas. Cuba. ISBN 1681-9713.

Pons, R. C; Morales, L y Díaz, Yelenys (2007b). "La imagen y el comportamiento de compra del turista". Revista Teoría y Praxis. Número 3. Universidad de Cozumel. México. ISSN 1870-1582.

Pons, R.; Díaz, Yelenys; Morales, L. y Rodríguez, L. (2004). "Metodología para la Medición de la Calidad de Servicio en el Sector Financiero". CD-ROOM. Evento Internacional LOGMARK 2003 Santiago de Cuba. Editorial Universitaria Universidad de Oriente. ISBN 959-207-201-9.

Quezada, M.; López, R. G.; Orieta, Y.; Arias, L. A. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre el comportamiento del consumidor en la empresa Embotelladora Nacional S.A". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Quintanilla, I. (2002). Psicología social del consumidor. Editorial Promo libro. Valencia.

Quesada Rada, Francisco (2006, 2nda Ed.), Introducción a la Ciencia Política.

Ramos, J.; Collado, G.; Marzo, J. C; Subirats, M. y Martín, P. (2001). "Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes". Revista de Psicología Social Aplicada. Volumen 11. Número 1

Reimer, A. y Kuehn, R. (2005). "The impact of services cape on quality perception". European Journal of Marketing. Volumen 39. Número 7-8.

Ricardo Uvalle, Briones y Marcela Bravo Ahuja Ruiz (2002). Visión multidimensional del servicio público profesionalizado, Plaza y Valdez S.A, México Pag.43.

Rodríguez, A. (2004). "Calidad de servicio en educación superior". [En línea]. Revisado en: http://www.rayen.cl [Accesado el 19 de enero de 2007].

Rodríguez, M. L; Pons, R. C. y Díaz, Yelenys (cotutora) (2004). "Calidad de servicio en el comercio minorista: el caso de un punto de venta de la cadena TRD Caribe". Trabajo de Diploma. CDICT. UCLV. Santa Clara.

Rojas Soriano Raúl (2004). El proceso de la investigación científica. Editorial Trillas, México Pag. 83-84.

Royo Villanova Segismundo (1950). La formación de los funcionarios públicos, revista de Administración publica N 002, Centro de estudios políticos y constitucionales (España) Pág. 11 y Pág. 12.

Ruiz, A. (2002). "La calidad del servicio hospitalario: un enfoque basado en el usuario". Documento de trabajo. Universidad de la Rioja.

Ruiz, R. A.; Ortiz, N. E.; Sandoval, K. P. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Medición de la satisfacción de los clientes del Centro Cultural Nicaragüense Norteamericano sucursal Nejapa". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio". [En línea]. Disponible en: http://www.5campus.com/leccion/calidadserv [Accesado el 20 de diciembre de 2007].

Rust, R. y Oliver, R. (1994). "Service quality. New directions in the theory y practice". [En línea]. Disponible en: http://www.usat.edu.pe/compeutividad/documentos/CCDT%20014%2Q%20calidad%20deo/o20servicio%20en%20centros%de%20educ%20superior.doc [Accesado el 30 de enero de 2004].

Sandhalm, L (1995). Control total de la calidad. Editorial Trillas. Argentina.

Santomá, R. y Costa, G. (2008). "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura". [En línea]. Disponible en: http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf [Accesado el 5 de febrero de 2009].

Santos, M. I. y Díaz, Yelenys (tutora) (2003). "Medición de la calidad de servicio percibida por los clientes en el Banco Popular de Ahorro de Encrucijada". Trabajo de Diploma. CDICT. UCLV. Santa Clara.

Schommer y Wierderholt (1994). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Senlle, A. (1993). Calidad total en los servicios y en la administración pública. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Seth, N.; Deshmukn, S. y Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. International Journal oí Quality & Reliability Management. Volumen 22. Número 9. September.

Shemweell y otros (1998). En Alen, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Steenkamp, E. (1990). "Conceptual model of the quality perception process". Journal of Business Research. Volumen. 21.

Swan y Bowers (1998). En Alén, M. E. y Faiz, J. A. (2006). "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 12. Número 1.

Sierralta, Adhemar. 2009. Necesitamos líderes de verdad en U.S.A.http://agenciaperu.net/site/columnistas/addhemar-sierralta/lee-iacocca-necesitamos-lideres-de-verdad-en-usa-2711 Bajado el 12 de abril de 2012.

Stein, Lorenzo. Movimientos Sociales y Monarquía. Madrid, Centro de Estudios

Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994). "An assessment of the relationship service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions". Journal of Retailing. Volumen 70. Número 2.

Teas, R. (1993). "Expectations, performance, evaluation and consumer's perceptions of quality". Journal of marketing. Volumen 57. Octubre.

Teas, R. (1994). "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assesment". Journal of Marketing. Volumen 58. Enero.

Téllez, A. M.; Espinoza, Z. K.; Espinoza, M. M.; López, O. B. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre la calidad de servicio en el Registro Civil de Managua". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.

Trujillo, M. A.; Velásquez, J. P. y Díaz, Yelenys (tutora) (2006). "Percepción de los jóvenes sobre la Universidad de Managua". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua. Nicaragua.

Tanaka G. Martin (2005, 1era Ed.). Democracia sin partidos Perú 2000-2005.

Valdivia Contreras, Emilio R. (2009). Retos para el Cuerpo de Gerentes Públicos, fuente Actualidad Gubernamental, Nº 12

Vallecillo, M. C; Juárez, M. G.; Rugama, E.; Esquivel, N. A. y Díaz, Yelenys (tutora) (2008). "Investigación sobre comportamiento del consumidor de las librerías de la ciudad de León". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

Valls, F.¡ Vigil, E. y Romero, A. (2003). Modelo Resortqual para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino turístico de sol y playa.

Vázquez, R. y Díaz, A. (1996): "Calidad y turismo rural, en Turismo. Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial". / Congreso Universitario de Turismo, Tirant Lo Blanch. Valencia.

Victoria-Gasteiz (junio 2007). “La percepción de los españoles de la administración pública”.

Leyes

Constitución Política del Perú de 1993, artículo 39-41, pág. 12

Ley N° 30057, Ley del Servicio civil, artículo 3, inciso a y b.

Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, Lima 01 de Enero.

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Decreto legislativo N° 1024, cuerpo de gerentes públicos articulo N°1

Ley Orgánica de municipalidades N° 27972, articulo 27

Resolución N° 817-2013-JNE, Lima 02 de Setiembre 2013.

Censo de población y vivienda del 2007, inei

Municipalidad Distrital de Illimo:

Reglamento de Organización y funciones 2010.

Organigrama Municipalidad Distrital de Illimo

Manual de Organización y Funciones.

Cuadro para Asignación de Personal.

Texto Único de Procedimientos Administrativos.

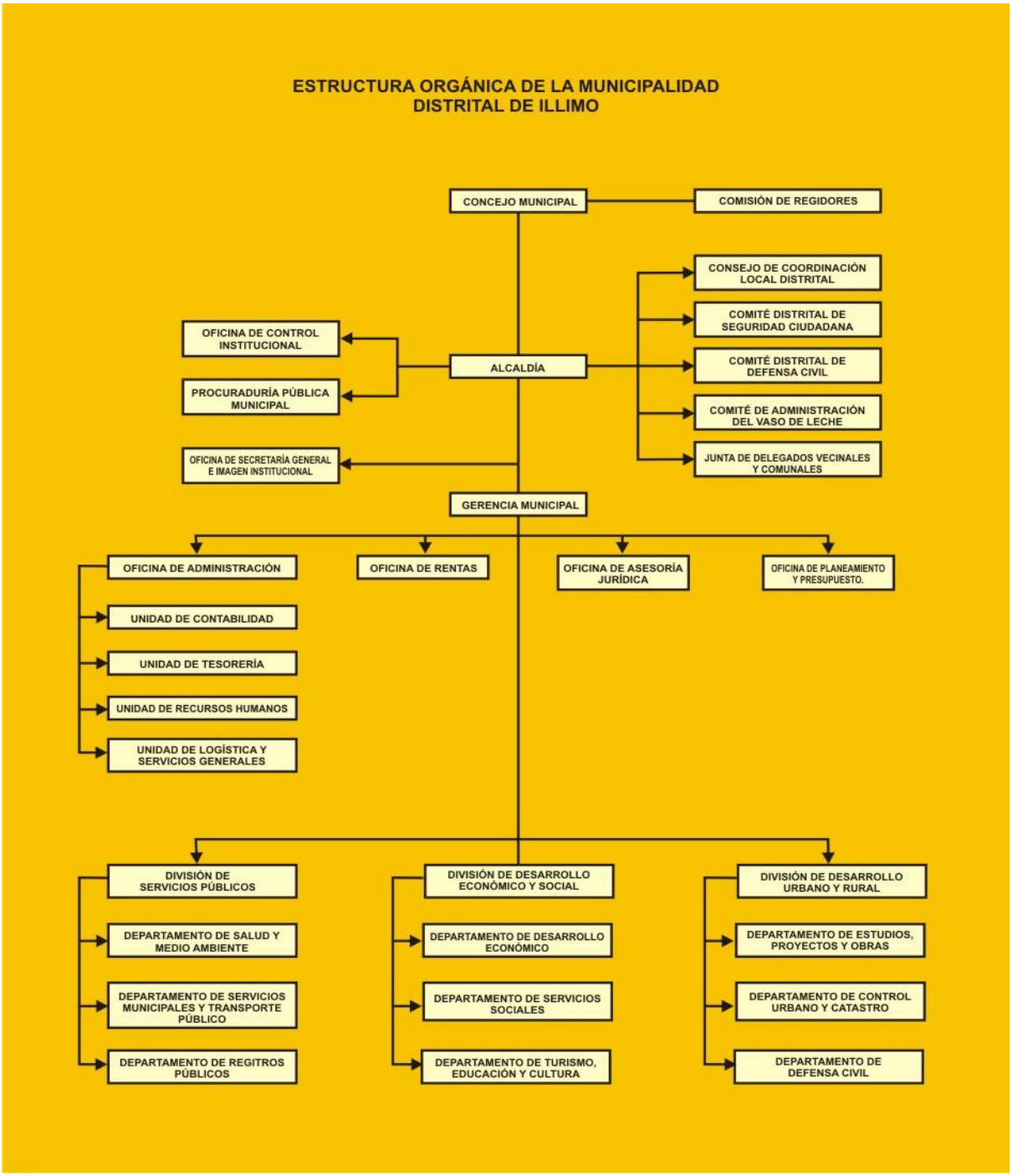
ANEXOS

Anexo N° 01. Matriz de consistencia

Percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo- departamento Lambayeque.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
¿Cuál es el grado de percepción del perfil delos funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo durante el 2013?	Determinar el grado de percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo durante el 2013.	H1: La Percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo, favorece la Imagen de la Municipalidad Distrital de Illimo. H°: La Percepción del perfil de los funcionarios municipales que tienen los ciudadanos del distrito de Illimo, no favorece la Imagen de la Municipalidad Distrital de Illimo.	Percepción del perfil de los funcionarios municipales
	Identificar las características que tiene de la percepción de los ciudadanos del distrito de Illimo, respecto al perfil de los funcionarios municipales Identificar las características que tiene el perfil del funcionario municipal en la Municipalidad Distrital de Illimo Identificar la relación que existe entre la percepción ciudadana y el perfil del funcionario municipal en la Municipalidad distrital de Illimo		

Anexo n° 02. Organigrama actual de la municipalidad distrital de Illimo



ANEXO N°03.-CUESTIONARIO APLICADO A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS LOCALES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILLIMO

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Municipalidad Distrital de Illimo

USUARIO Nº:.....

Señor usuario de los servicios locales de la Municipalidad Distrital de Illimo, agradeceremos su gentil colaboración en el presente estudio de investigación, que tiene por objetivo conocer el perfil de los funcionarios de la Municipalidad, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio municipal; Para ello deberás responder las preguntas que se formulan, marcando las alternativas que estime conveniente.

Le aseguramos que su información tiene carácter confidencial y reservado la misma que contribuirán para mejorar el servicio que se brinda en la Municipalidad Distrital de Illimo

I.- INFORMACION GENERAL DEL USUARIO

1. Sexo: Hombre ◯ Mujer ◯ Edad Años:

2. Estado civil: Casado ☐ soltero ☐ conviviente ☐

3. Grado de Instrucción:

Primari	Secundaria	Técnico	Universitario

4. ¿Cómo califica los servicios que recibe de la Municipalidad Distrital de Illimo?

Muy Bueno ☐ Buenos ☐ Regulares ☐ malos ☐

5. ¿A través de qué medios de difusión reciba la información de los servicios que brinda la municipalidad?

TV. ☐ Radio ☐ Periódicos ☐ Folletos ☐ Ninguno ☐

6. ¿Recibe algún estimulo o motivación por cumplir con el pago de sus tributos municipales?

Sí ☐ No ☐

7. ¿Qué servicios público locales cree que son prioritarios en el Distrito?

Limpieza pública ☐ Ejecución de obras ☐ Medio ambiente ☐

Seguridad ciudadana ☐

8. ¿Está usted satisfecho con los servicios públicos locales que recibe de la Municipalidad?

Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☐ insatisfecho ☐

9. ¿Los funcionarios de la Municipalidad cuentas con la experiencia necesaria para el desempeño de los cargos?.

Sí ☐ No ☐

10. ¿Los funcionarios municipales tienen conocimiento del marco normativo nacional complejo y abundante?

Mucho conocimiento ☐ Poco conocimiento ☐ Ningún conocimiento ☐

11. ¿Los funcionarios municipales tiene en cuenta la precisión y diversificación de la demanda de los servicios locales?

Sí ☐ No ☐

12. ¿Cree que los funcionarios de la Municipalidad realizan acciones para articular los niveles de gobierno nacional, regional y local?

Sí ☐ No ☐

13. ¿Los funcionarios municipales son reconocidos por la labor administrativa que realizan en el cumplimento de sus funciones?

Son reconocidos ☐ No son reconocidos ☐

14. ¿Cree que los funcionarios conocen el marco normativo municipal?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

15. ¿Considera que los funcionarios municipales reciben presión política por obtener resultados en la gestión municipal en el corto tiempo?

Sí ☐ No ☐

16. ¿Cree que falta herramientas de gestión, de evaluación y de control en la Municipalidad, cuáles?

Sí ☐ No ☐

17. ¿Cree que los funcionarios municipales que son del distrito de Illimo son eficientes?

Muy eficiente ☐ Eficientes ☐ Poco eficientes ☐

18. ¿Cree que los funcionarios de la Municipalidad están motivados y capacitados?

Muy motivados y capacitado ☐ Motivados y capacitado ☐

Poco motivados y capacitado ☐

19. ¿En el cumplimiento de sus responsabilidades los funcionarios municipales se orientan a cumplir la visión y misión?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Nunca ☐

20. ¿Los funcionarios municipales, trabajan teniendo como guía el cumplimento de los objetivos municipales?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ Nunca ☐

21. ¿La labor de los funcionarios municipales siempre son transparentes eficaces y eficientes?

|Siempre ☐ Casi siempre ☐ Nunca ☐

22. ¿Los funcionarios municipales cumplen las metas de acuerdo los planes operativos?

Si ☐ No ☐

23. ¿Los funcionarios municipales cuenta con los títulos o grados académicos?

Título profesional ☐ Maestro ☐ Doctor ☐

24. ¿Los funcionarios municipales cuentan con la experiencia profesional y laboral para desempeñar el cargo?

Si ☐ No ☐

25. ¿Los funcionarios municipales conocen de modelos teóricos y prácticas de gestión moderna municipal?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

26. ¿Los funcionarios municipales conocen la aplicación de los sistemas administrativos que se ejecutan en el sector público?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

27. ¿Cree que los funcionarios publica desarrollan habilidades orientada a los resultad en la gestión municipal?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

28. ¿Cree que los funcionarios públicos desarrollan habilidades orientada a la comunicación efectiva?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

29. ¿Cree que los funcionarios públicos ejecutan actitudes de mejorar el servicio y el trabajo en equipo?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

30. ¿Cree que los funcionarios públicos ejecutan actitudes para la innovación y la mejora continua?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

31. ¿Qué tipo de liderazgo desarrollan los funcionarios municipales en el cumplimiento de sus funciones?

Líder participativo ☐ Líder autócrata ☐ Líder liberal. ☐

32. ¿Cree que los funcionarios públicos ejecutan actitudes para el sentido de urgencia?

Mucho ☐ Poco ☐ Casi nada ☐

OBSERVACIONES:

Mucho agradeceremos anotar tus sugerencias para mejorar el servicio en la Municipalidad Distrital de Illimo.

Gracias por su colaboración

Chiclayo,…de……del 2015

Anexo N° 4 Resultado de las entrevistas a las autoridades del Distrito.

PREGUNTA	T. GOBERNADOR	JEFE P. MEDICA	JEFE PNP	JUEZ DE PAZ
Como califica los servicios públicos que brinda la municipalidad (muy buenos, buenos, regulares y malos).	Regulares, en la zona urbana cuenta con servicios, agua, luz y desagüe, y mientras que la zona rural cuenta solo con luz y agua.	Regulares, ya que en algunos casos, los servicios que espera la comunidad no son los adecuados.	Buenos, con respecto a la seguridad ciudadana y las rondas vecinales	Regulares, en la zona rural y urbana, no se abastece adecuadamente los servicios de agua y luz
Cree usted que los actuales funcionarios municipales mejoraran la prestación de los servicios a los vecinos del Distrito. (si- No)	No en general pero tienen la obligación de velar por los servicios que brinda hacia la comunidad	No en general, pero la comunidad tiene que involucre y cumplir con el pago de los servicios que recibe	Sí, porque con la experiencia y capacidad para el manejo de sus labores	No, pero ellos asumen el compromiso laboral y profesional por ser su responsabilidad
Cuál es su opinión del desempeño de los funcionarios de la Municipalidad (muy buena, buena, mala, regular).	Regular, ellos realizan su labor por obligación y deben velar por los servicios que brinda hacia la comunidad.	Regular el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad	Buena ya que el desempeño de los funcionarios se ve reflejado en los servicios que recibe el usuario	Regular, el desempeño, no se ve reflejado en los servicios brindan, en atención al usuario en los trámites.
Cree que los actuales funcionarios municipales cuentan con los conocimientos y experiencias para realizar una buena gestión municipal.	No, porque no se capacitan en gestión municipal muy pocas veces reciben una capacitación, lo cual limita el mejoramiento de su desempeño	No, Se necesita de una capacitación constante.	Si, por eso son elegidos para desempeñar sus labores en los cargos correspondientes	No, los funcionarios deben priorizar los servicios públicos, para que el usuario se sienta satisfecho con el servicio que recibe
Según su opinión cual debe ser el perfil, que debe tener un funcionario municipal	Ser proactivo, justo, responsable, honesto y sobretodo debe tener ética profesional.	Ser honesto que tenga compromiso laboral y profesional con la comunidad	Ser ético.	Compromiso ético y profesional.
Ha coordinado con los funcionarios municipales, cómo resolver los problemas del distrito a nivel administrativo. (siempre, algunas, veces nunca)	Si sobre el tema de seguridad ciudadana para la comunidad	Si, se ha coordinado sobre el caso de charlas de salud	Si, sobre la seguridad ciudadana, por eso es la formación de las rondas campesinas	Si se ha coordinado para resolver temas de seguridad ciudadana