



Facultad de Ciencias Empresariales

“EL CAPITAL HUMANO EN EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO  
SELVA ALEGRE DE AREQUIPA 2016”

Tesis para optar al grado académico de:  
MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Presentado por:

Evelyn Monica Alvarado Begazo (0000-0003-4703-186X)

Asesor:

Diana Cortez

Lima - Perú

2016



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima a los 31 días del mes de marzo del 2016, siendo las 12:30 horas de la tarde, bajo la Presidencia del Dr. Edmundo González Zavaleta y con la asistencia de los demás Miembros del Jurado: Dr. Carlos Alberto Calderón Cabada (Secretario), Dra. Juana Toribia Gonzáles Chávez (Vocal); el Bachiller **EVELYN MONICA ALVARADO BEGAZO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de sus tesis Titulada: **"El Capital Humano en el Gobierno Local de Alto Selva Alegre de Arequipa 2016"**, con el fin de optar el Grado Académico de Maestro en Dirección Estratégica.

Evaluación de la sustentación de Tesis: Marque con una X según sea el caso:

DESAPROBADO (<13)	
APROBADO: BUENO (13-15)	
APROBADO: MUY BUENO ( 16-18)	
APROBADO: EXCELENTE ( 19 -20)	

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación y deliberación por parte del jurado correspondiente, habiendo sido aprobada con el calificativo de..... *BUENO* ..... (*14*).

Se extiende la presente acta en cinco originales y siendo las *12:30* horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.

DR. EDMUNDO GONZÁLEZ ZAVALATA  
Presidente

DR. CARLOS CALDERÓN CABADA  
Secretario

DRA. JUANA TORIBIA GONZÁLES CHAVEZ  
Vocal

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Ser Supremo, a la Virgen de Chapi, a las personas que me dieron la vida y apoyo brindado en la realización de esta maestría. Y un agradecimiento especial a mi asesora de tesis por la paciencia y motivación brindada.

# Contenido

ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS .....	X
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
Capítulo I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PRESENTACIÓN.....	1
1.2. PROBLEMA.....	1
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.4. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO:.....	2
1.7. FUNCIONES QUE CUMPLE Y SERVICIOS QUE BRINDA EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE .....	3
1.8. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO DEL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE .....	13
Capítulo II: MATERIALES Y MÉTODOS .....	37
2.1. MUESTRA O ÁREA DE ESTUDIOS.....	37
2.2. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y TÉCNICAS .....	38
2.3. PROCEDIMIENTOS .....	39
Capítulo III: RESULTADOS.....	42
3.1. DIAGNOSTICO DE LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO EN EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE .....	42
Capítulo IV: DISCUSIÓN.....	65
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO EN EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE .....	65
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68

5.1. CONCLUSIONES .....	68
5.2. RECOMENDACIONES.....	69
ANEXOS .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre.....	19
Figura N° 2 Grado de Instrucción de Funcionarios.....	42
Figura N° 3 Nivel de Instrucción de Trabajadores.....	43
Figura N° 4 Experiencia Laboral de Funcionarios .....	44
Figura N° 5 Experiencia Laboral de Trabajadores.....	45
Figura N° 6 Pertenencia de Funcionarios a una agrupación política.....	46
Figura N° 7 Pertenencia de Trabajadores a una agrupación política.....	47
Figura N° 8 Funcionarios conocen los objetivos estratégicos, misión, visión de su entidad.....	48
Figura N° 9: Trabajadores conocen los objetivos estratégicos, misión, visión de su entidad.....	49
Figura N° 10 Promoción a un nivel Superior.....	50
Figura N° 11 Promoción a un nivel similar.....	51
Figura N° 12 Promoción a un nivel inferior.....	52
Figura N° 13 Puestos de Trabajo de funcionarios que figuran en el CAP.....	53
Figura N° 14 Puestos de Trabajo de trabajadores que figuran en el CAP.....	54
Figura N° 15 Trabajadores que han leído el MOF.....	55
Figura N° 16 Reuniones periódicas entre Funcionarios .....	56
Figura N° 17 Reuniones periódicas de Trabajadores y Funcionarios.....	57
Figura N° 18 Participación en proyectos innovadores.....	58
Figura N° 19 Ejerce sus conocimientos como profesional.....	59
Figura N° 20 Rotaciones Técnicas.....	60
Figura N° 21 Capacitación en la función que realiza.....	61
Figura N° 22 Plan Anual de Capacitación.....	62
Figura N° 23 Ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo.....	63
Figura N° 24 Aplicativo Informático para la gestión del capital humano.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Cuadro Analítico de Personal del Gobierno Local Alto Selva Alegre.....	25
Tabla N° 2: Colaboradores encuestados por oficinas del Gobierno Local de Alto Selva Alegre .....	41
Tabla N° 3 Grado de Instrucción de los colaboradores del Gobierno Local de Alto Selva Alegre.....	42
Tabla N° 4 Experiencia de los colaboradores del Gobierno Local de Alto Selva Alegre.....	44
Tabla N° 5 Pertenencia a una agrupación política.....	46
Tabla N° 6 Misión, Visión Y Objetivos Estratégicos.....	48
Tabla N° 7: Promoción a un nivel superior.....	50
Tabla N° 8: Promoción a un nivel similar.....	51
Tabla N° 9: Promoción a un nivel inferior.....	52
Tabla N° 10: Puestos laborales en el CAP .....	53
Tabla N° 11 Manual de Organización y Funciones .....	55
Tabla N° 12: Reuniones Periódicas con la Alta Dirección.....	56
Tabla N° 13: Participación en Proyectos Innovadores.....	58
Tabla N° 14:Ejerce sus conocimientos como profesional .....	59
Tabla N° 15: Reuniones Periódicas con la Alta Dirección.....	60
Tabla N° 16: Capacitaciones Recibidas.....	61
Tabla N° 17: Plan Anual de Capacitación.....	62
Tabla N° 18: Ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo .....	63
Tabla N° 19: Aplicativo Informático para la gestión del capital.....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta Capital Humano.....	71
---	----



## RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado “El Capital Humano en el Gobierno Local de Alto Selva Alegre” plantea la interrogante de si existe la posibilidad de mejorar el servicio brindado por la entidad estatal denominada “*Alto Selva Alegre*” a través de la optimización de la regencia del capital humano.

Considerando que en la entidad cambian las políticas de estado, las estrategias gerenciales, personal directivo quedando solo el capital humano como un activo intangible de la entidad es que planteamos el objetivo general de analizarlos lineamientos de la administración del capital humano en la entidad estatal denominada “*Alto Selva Alegre*” en relación a la percepción de sus colaboradores.

Drucker, Sánchez-Runde, & Doman (2008) explican sobre la Productividad del Trabajador del Conocimiento considerando que el aprendizaje continuo y la enseñanza continua se deben incorporar al puesto de trabajo como requisito del trabajador del conocimiento y como parte de la gestión del capital humano, tanto la “*Ley Orgánica de Municipalidades*” (Alternativa, 2003) que tiene entre su finalidad la de promover la adecuada prestación de servicios públicos locales y los documentos de gestión de la municipalidad investigada nos han guiado en este trabajo.

Para realizar una descripción de como es el capital humano en la entidad de Alto Selva Alegre se ha utilizado una metodología de investigación descriptiva y para analizar como es el comportamiento de esta gestión a través de cuadros estadísticos se ha utilizado una investigación analítica.

Teniendo como resultado la manera de cómo es la administración del capital humano en la entidad estatal denominada “*Alto Selva Alegre*” para así concluir que optimizar en la asistencia de servicios a la población no sólo es necesario optimizar la gestión del capital humano, sino también es preciso mejorar la manera en que se prestan estos servicios.

### **Palabras clave**

Recurso humano, gobierno local, municipalidad, personal, capital humano.

## ABSTRACT

This thesis called "The Human Capital in Local Government of Alto Selva Alegre" raises the question of whether it is possible to improve the service provided by the Municipality of Alto Selva Alegre through the optimization of human capital management.

Whereas in local government change government policies, management strategies, managers only remaining human capital as an intangible asset of the entity is to propose the general objective to analyze the guidelines for the management of human capital in the Local government Alto Selva Alegre in relation to the perception of its employees.

Drucker, Sánchez-Runde, & Doman (2008) explained on Knowledge Worker Productivity whereas lifelong learning and continuing education must be incorporated into job as a requirement of the knowledge worker and as part of the management of human capital, both the Organic Law of Municipalities (Alternativa, 2003) which has among its aims to promote adequate provision of local public services and management documents of the municipality investigated have served as guidance for this research.

To make a description of the management of human capital in the local government of Alto Selva Alegre has used a descriptive research methodology and to analyze how is the behavior of this management through statistical tables has been used analytical research.

Resulting in the way how is the management of human capital in the local government of Alto Selva Alegre in order to conclude that improving the delivery of services to citizens is not only necessary to optimize the management of human capital but also needs improving how these services are provided.

### **Keywords**

Human resources, local government, municipality, personal, human capital.

# Capítulo I: INTRODUCCIÓN

## 1.1. PRESENTACIÓN

Ante la interrogante de que si existe la posibilidad de mejorar el servicio brindado por la entidad de Alto Selva Alegre a través de la optimización de la administración del capital humano, este trabajo se presenta la realización de un diagnóstico y análisis del capital humano en esta municipalidad, tomándola como un gobierno local prototipo que durante cinco años consecutivos viene cumpliendo con las metas del Programa de Modernización Municipal propuesto por el Estado Peruano.

Como parte integrante de un gobierno local tengo conocimiento de las funciones y servicios que se brinda y la importancia que tiene el capital humano para el cumplimiento de cada una de sus actividades. Sin embargo también se cuenta con la información de cómo algunos profesionales no aportan sus conocimientos para el beneficio de la institución al no darles la oportunidad de participar en actividades relacionadas a su experiencia profesional, evitando que se por optimice el recurso humano para maximizar la calidad del servicio brindado por la entidad.

## 1.2. PROBLEMA

Existe la posibilidad de mejorar el servicio brindado por la entidad de estatal de “Alto Selva Alegre” a través de la optimización de la regencia del capital humano

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

Se tiene la percepción de que los gobiernos locales brindan servicios ineficientes a la población. A lo largo de los años se conserva el recurso humano en un gran porcentaje por ser personal con

estabilidad laboral, se cambia a los directivos y las estrategias de administración en cada cambio de gobierno y aún el servicio que se presta a la población es deficiente; siendo los contribuyentes clientes fijos de la municipalidad no se les presta un servicio óptimo, existen quejas de parte de ellos por diferentes motivos uno de los cuales es una deficiente gestión de los trabajadores. Mejorando la regencia del capital humano que se involucra de diferentes formas con la población se les está dando un mejor servicio a los ciudadanos.

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los lineamientos de la gestión del capital humano en la entidad estatal denominada “Alto Selva Alegre” en relación a la percepción de los colaboradores de la entidad.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las funciones que cumple y los servicios que brinda el Gobierno Local de Alto Selva Alegre.
- Recopilar la información respecto a la regencia del Capital Humano en la entidad estatal de Alto Selva Alegre
- Conocer la percepción de una muestra de colaboradores de la entidad estatal de Alto Selva Alegre respecto a la administración del Capital Humano.

#### **1.6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO:**

- En el primer capítulo “**Introducción**” se presenta el trabajo de investigación dando a conocer el problema planteado como la justificación del por qué la realización de esta investigación. También se da a conocer las funciones y servicios que presta el gobierno local de Alto Selva Alegre, cuáles son y cómo se brindan,

así como se describe la regencia del Capital Humano de la entidad estatal de Alto Selva Alegre.

- En el segundo capítulo “Materiales y Métodos” se explica el planteamiento del trabajo, cómo se ha obtenido la muestra de los colaboradores y las técnicas y procedimientos para obtener la percepción de cada uno de ellos.
- En el tercer capítulo “**Resultados**” veremos el diagnóstico de la percepción de los colaboradores respecto a la administración del capital humano en la entidad de Alto Selva Alegre se va a conocer la percepción de una muestra de los colaboradores respecto a la regencia del capital humano en la entidad estatal de Alto Selva Alegre a través de una encuesta realizada.
- En el cuarto capítulo “**Discusión**” se va a analizar los resultados del diagnóstico de la percepción de los colaboradores respecto a la regencia del capital humano en la institución Alto Selva Alegre.

### 1.7. FUNCIONES QUE CUMPLE Y SERVICIOS QUE BRINDA EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE

La entidad distrital es una mancomunidad de individuos que moran dentro del límite territorial y con el fin de conformar un municipio (Portal del Estado Peruano, 2013).

La regencia municipal acoge una organización gerencial manteniendo lineamientos de orientación, cumplimiento, programación, fiscalización, control previo y el control después de las acciones realizadas. “*Lo administra por los lineamientos de capital, legitimidad, actos legales y claros, facilidad de trámites, eficacia, eficiencia, Participación .*” (Portal del Estado Peruano, 2013).

Los gobiernos locales se rigen entre varias leyes por la “*Ley Orgánica de las Municipalidades*”, en la cual se detallan deberes, obligaciones que deben realizar.

#### **1.7.1. FUNCIONES DEL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE**

Las funciones de una municipalidad vienen determinadas en la “*Ley Orgánica de las Municipalidades*” la cual expresa:

*Las entidades, con el fin de cumplir sus objetivos elaboran “PDL-Planes de Desarrollo Locales”, teniendo en cuenta los ya realizados por el gobierno central y regional que son los “PDN-Planes de Desarrollo Nacionales” y “PDR-Planes de Desarrollo Regionales”(Alternativa, 2003).*

Siguiendo el objetivo de avalar la persistencia de la labor edil, los “*Planes de desarrollo locales*” a que se hace referencia el párrafo preliminar son autorizados y editados por la máxima autoridad edil con el voto a favor mínimo de dos tercios de sus constituyentes.

Los gobiernos locales vecinos deben gestionar la labor en casos similares. Asume esta coordinación a las municipalidades a cargo de toda la provincia entre sus funciones(Alternativa, 2003).

Los gobiernos locales ejercen funciones exclusivas o compartidas con otros tipos de gobiernos como son el gobierno central, los gobiernos provinciales y los gobiernos regionales, las mismas que se detallan a continuación.

- Organización del espacio físico, realizando la zonificación, manzaneo y/o numeración del espacio territorial, a través de la elaboración del catastro urbano y/o rural, y tal como lo indica la ley el 5 por ciento de lo recaudado por impuesto predial debe ser destinado al mantenimiento del catastro del distrito. Así mismo dentro de esta función también se encuentra la construcción y mantenimiento de la infraestructura urbana o rural básica, nos referimos a la construcción de puentes, vías que faciliten la transitabilidad vehicular y peatonal, la construcción de áreas de recreación y deportivas.
- Servicios públicos locales, entre los de más importancia están los de saneamiento ambiental, salubridad y salud, como son los servicios básicos de agua, desagüe, electricidad, alumbrado público, así como velar por la conservación, mantenimiento y administración del área verde. El transporte público también es parte de los gobiernos locales pero dentro de sus funciones solo está la de supervisión y control ya que la administración la ejerce las municipalidades provinciales quien se encarga del establecimiento de rutas y el otorgamiento de licencias para el sector público. La cultura, educación, deporte y recreación como el impulso del progreso financiero para el fomento del trabajo también dependen de las entidades estatales, quienes dentro de sus funciones están los programas sociales como son los programas de grupos vulnerables, la defensa y promoción de los derechos de los ciudadanos por medio de la “Oficina de la Defensoría Municipal del Niño, Niña y Adolescentes-DEMUNA” y “La Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad-OMAPED”
- Protección del medio ambiente con la ayuda de la formulación y aprobación de planes, políticas y

ordenanzas que no permitan su deterioro siguiendo las políticas de carácter regional, sectorial y nacionales. Deben de plantear la creación de oficinas cuyas funciones sea la preservación del medio ambiente así como incentivar la investigación medio-ambiental, así como el deporte y recreación. En los dos últimos años esto se está promoviendo a través de la implementación de ciclovías y espacios saludables, donde se convoca a los pobladores a participar en diferentes actividades como son el ciclismo para lo cual facilitan cerrar algunas vías del tránsito vehicular, el futbol y vóley para jóvenes, yoga para las personas de tercera edad, y concursos para escolares de diferente edad, facilitándoles algunos servicios como nutrición y dental. la toma dándoles también un servicio.

- En el factor de progreso y desarrollo financiero los gobiernos locales tienen que fomentar las condiciones favorables para que esta se desarrolle a través de la proyección y desarrollo total para el progreso municipal, la seguridad y tranquilidad para que inversores externos traigan su capital en proyectos de interés local y social. Se tiene que suscitar la creación de trabajo y el progreso de las organizaciones económicas grandes, pequeñas a través del impulso de la creación de proyectos sostenibles en diferentes categorías como el turismo, las artesanías entre otras. Pero en la actualidad existen gobiernos locales que tienen su espacio territorial considerados como “distritos dormitorios”, este término se da a aquellos distritos en donde la mayoría de su población se retira de sus casas temprano para ir a trabajar y/o estudiar y regresa en las noches a pernoctar, haciendo hincapié que sus centros laborales están fuera del distrito donde viven. Existen algunos alcaldes que



siendo conscientes de esta realidad le ponen mayor énfasis al desarrollo económico, sin embargo, quizás no cuentan con el capital humano idóneo para superar este percance.

- La participación ciudadana también conocida como participación vecinal, las entidades estatales la promueven a través de los presupuestos participativos, en donde la población organizada en juntas vecinales a través de diferentes reuniones descentralizadas pueden conocer en que obras ha sido invertido el año anterior a través de una rendición de cuentas y en que obras quiere que se invierta el año actual. Para esto se establece instrumentos y procedimientos de participación y fiscalización como la elaboración de un reglamento y un cronograma de las reuniones a llevarse a cabo. Sin embargo, las solicitudes de ejecución de obras son demasiadas en los diferentes criterios, pero a través de un proceso de priorización y debate se llega a un consenso de las obras que, si se van a ejecutar tomando en cuenta la necesidad, el presupuesto.
- La lucha contra la pobreza es otra función de los gobiernos locales y está enmarcada dentro de los servicios sociales que brinda a través de la administración, organización y ejecución de los programas locales que se crean para promover el progreso y protección de la población más vulnerable conformando comités de defensa civil de manera conjunta con la población, policía nacional, centros de salud y otras instituciones involucradas con el bienestar social. Además de la protección de los derechos de las personas menores de edad, mujeres, personas mayores incentivando lugares de esparcimiento públicas.

- La promoción de campañas para prevenir y rehabilitar el dispendio de sustancias tóxicas y bebidas alcohólicas y elaborar eventos de supresión conjuntamente con los representantes del estado, ya sea en la región, provincia y nación. Incentivar la realización de convenios de cooperación internacional que ayuden a la eliminación de la utilización no legal de sustancias tóxicas. A decisión de la entidad estatal se deberán constituir juntas en diferentes sectores para prevenir el uso de sustancias tóxicas, con la inclusión de las personas que viven en el distrito con el objetivo de elaborar, controlar, esbozar, sistematizar y producir planes de trabajo que reduzcan el uso de sustancias tóxicas y de acciones que pongan en peligro la buena conducta y calidad de vida del distrito, teniendo la asesoría especializada de instituciones como la “Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas–DEVIDA”.

#### **1.7.2. SERVICIOS QUE BRINDA EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE**

Los servicios son todas aquellas actividades que presta el gobierno local a la población de manera análoga y permanente, para cumplir las necesidades básicas de la mancomunidad debiendo cubrir el costo de los mismos con un cobro a la población, no pudiendo lucrar con la prestación de este servicio. Tienen por finalidad responder a las solicitudes de la población y optimizar las condiciones de vida de la comunidad

Para determinar el costo de un servicio se debe realizar una estructura de costos donde se detalle el análisis de la prestación del servicio especificando la cantidad de materiales, mano de obra y toda la logística utilizada.

Tal como se indicó en el acápite anterior brindar servicios públicos es una función de los gobiernos locales quienes lo pueden gestionar de manera directa o pueden terciarizar estos servicios a través de una concesión, colaboración, convenio con otras instituciones siempre y cuando el servicio prestado sea eficaz, eficiente y prevalezca el bienestar del ciudadano y la municipalidad pueda realizar el control y supervisión del mismo.

En todo servicio brindado en cualquiera de sus modalidades dadas debe prevalecer el equilibrio presupuestal del gobierno local.

Si por alguna razón el gobierno local no cuenta con las posibilidades de brindar algún servicio de manera temporal y muy excepcionalmente puede solicitar a los gobiernos provinciales hacerse cargo de dicho servicio por un tiempo determinado, sin afectar a la población en cuanto a la calidad y costo de dicho servicio.

Los servicios públicos tienen algunas características fundamentales tales como:

- Planeación de los servicios Públicos Municipales para que se pueda prever los recursos utilizados y mejorarlos con el tiempo, también la planeación apoyará y orientará para determinar una prioridad e indicar que tipo servicios pueden continuar ante la escasez de recursos económicos.
- Continuidad y permanencia del servicio proporcionado
- Uniformidad en la medida y calidad del servicio
- Igualdad en el sentido de que el servicio prestado constituye un beneficio masivo.

- Adecuaciones significa que el servicio prestado debe ser tomando en cuenta las necesidades de los habitantes.

Los servicios municipales principales son los de protección ambiental, servicio desagüe, arbitrios municipales que incluyen el recojo de basura, la limpieza pública, barrido de vías, parques y jardines, salud, abastecimiento de alimentos, matrimonios, defunciones, nacimientos, seguridad ciudadana.

Los gobiernos locales se interrelacionan con otras entidades estatales para optimizar la dación de las actividades del bienestar común.

- De mejoramiento de pistas y veredas, construcción de infraestructura a la ayuda las organizaciones económicas y agrícolas.
- De la salud de la población y eliminación de la desnutrición a la generación de trabajo.
- De las actividades de arbitrios municipales como son la limpieza pública, la conservación de áreas verdes, a eventos para evitar el deterioro ambiental.
- De la elaboración de proyectos administrativos a la interrelación entre entidades que concierten actividades de progreso.

Además, se debe aceptar que las entidades estatales tienen fallas en la realización de sus funciones, que a continuación detallamos:

- Los pobladores del distrito no tienen confianza en sus autoridades, ya que éstas prometen mucho y cumplen poco.
- Trabajadores que gerencian las municipalidades con métodos pretéritos y con resistencia al cambio.

- Lineamientos tradicionales que no se ajustan a las nuevas formas de servicio público.
- Poca importancia al crecimiento profesional de sus trabajadores.
- Falta de actividades de largo plazo de ayuda al bienestar de la población.
- Planes de una duración no mayor a cuatro años que dura una administración política.

Cabe indicar que los gobiernos locales también tienen problemas en la dación de las actividades para el bienestar social ya que tiene que cubrir los costos con el presupuesto municipal mientras los contribuyentes poco a poco pagan por el servicio prestado. En la realidad existen muchos vecinos que no tienen la cultura de pagar por el servicio brindado y su deuda se acrecienta año a año y debido a la legislación vigente solo se debe cobrar los últimos cuatro años, prescribiendo la deuda anterior, lo que genera una función más a los gobiernos locales la de recaudar y evitar que la deuda prescriba.

Entre los servicios prestados por los gobiernos locales podemos citar:

- Seguridad ciudadana, es el servicio brindado a través de la oficina de Serenazgo que realizando alianzas estratégicas con instituciones-población tiene por finalidad la erradicación de actos delictivos, la utilización de la infraestructura urbana de manera organizada y tranquila.
- Por la prestación de este servicio se debe pagar una tasa anual, sin embargo en la actualidad existe un debate sobre la calificación de la seguridad ciudadana

como un servicio o una función que tienen los gobiernos locales con su comunidad.

- El mantenimiento, conservación y remodelación de las áreas verdes, es un servicio que permite la sostenibilidad en el tiempo de un parque, se ha desarrollado para controlar las descargas de contaminantes siguiendo procedimientos de rutina determinados para el mantenimiento del pasto y el control de basura. Para aplicación de fertilizantes, pesticidas y herbicidas, tiene por finalidad la de proporcionar un mayor bienestar a las personas . Los trabajos para el mantenimiento de los parques consisten en tareas de jardinería, paisajismo, como son el corte, la poda, la fumigación y el riego.
- La limpieza pública es mantener y conservar limpia la jurisdicción de los gobiernos locales, esto se realiza gracias a la labor realizada por los trabajadores de limpieza pública y recojo de los residuos domiciliarios. Tiene como finalidad prevenir y reducirlos los peligros a la salud y mantener saludable el ambiente, obteniendo consigo la optimización de una mejor forma de existencia para los pobladores.
- Registro Civil es un servicio público que tiene la finalidad de tener pruebas fehacientes de los nacimientos, defunciones, matrimonios de la población, además de actos que indique la norma. Registran los hechos de una nueva vida, la procedencia, los nombres, apellidos de una población, las defunciones supuestas o verdaderas, los actos de unión conyugal, defunciones y todos los servicios relacionados como la emisión de copias de partidas de nacimiento, matrimonio, defunción, sus costos están estipulados en el “Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA”. Dentro de las

mejoras de este servicio es la reducción en el tiempo de atención y la emisión vía internet

- Licencias de funcionamiento es una autorización emitida por el gobierno local que se otorgan a cualquier sociedad que realice acciones económicas de intercambio de bienes o asistencia a través de un servicio por un intercambio monetario. No es requisito indispensable la afluencia de público para otorgar esta autorización. Se pueden otorgan licencias de funcionamiento definitivas o temporales de acuerdo a lo que el administrado lo solicite y sus costos están establecidos en el TUPA de cada gobierno local.

## **1.8. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO DEL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE**

### **1.8.1. CAPITAL HUMANO**

El capital humano de un Gobierno Local, está conformado por los trabajadores con los que cuenta, su capacidad de trabajo, la experiencia adquirida, su educación, entrenamiento, grado de formación entre otros aspectos que lo convierten en un factor de producción, por ende en un trabajador potencial, un recurso para el desarrollo de la institución. El concepto hace referencia a la riqueza que se puede tener en relación con la calificación del personal que allí trabaja.

Esta palabra se origina entre los años 1700 y 1799, personas teóricos-especialistas en macro-economía y microeconomía mostraron la carencia de progresar en componentes de clase tecnológicos si no también humanitarios en el momento de instituir pautas de una óptima labor de una organización o de procedimientos financieros. De esta

forma, los trabajadores de una organización surgieron como una de las partes más esenciales a considerar porque es el encargado de ejecutar los trabajos y destrezas asignadas a las unidades orgánicas. A mayor importancia tengan los trabajadores de la organización (esto implica, mayor entrenamiento y experiencia tengan en ejecutar sus funciones), mayores y buenas consecuencias habrán en dicha organización (Romero Lozada, Díaz Palacios, & Boggio, 1999).

El capital humano es un vocablo utilizado por ciertas corrientes financieras con la finalidad de nombrar a un probable elemento de manufacturación anexo de cantidades y cualidades, su nivel de instrucción y la experiencia del capital humano involucrado en un proceso productivo.

En base a lo expresado anteriormente, la definición del término “capital humano” es usado con el fin de nombrar al total de trabajadores que tiene la organización. También, informalmente dicen "mejora en el capital humano" al acrecentar el grado de instrucción, la habilidad, práctica por los trabajadores desde la organización.

Actualmente ya no se habla de la oficina de Personal, de trabajadores, ahora es la Gestión de recursos humanos que tiene colaboradores a quienes se les facilita la elaboración de capacidades, el reconocimiento de competencias laborales y, por lo tanto, mejorar la productividad de la organización.

### **1.8.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Una “estructura orgánica” perteneciente a un Gobierno Local tiene la forma de escalamiento, segmentación unas labores que la conforman “*Jerarquizar* es definir desde un nivel



inferior a uno superior cada una de las funciones a realizar, así como determinar a los responsables de cada una de ellas”(Cuenca Cervera, 2010).

Permitiendo situar diferentes oficinas organizativas interrelacionadas contra unas de menor respecto al nivel de mando. Para determinar alguna asociación u organización se puede considerar los siguientes lineamientos:

- *“Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción”* (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pp. 176)
- Una máxima cadena de mando debe dirigir las responsabilidades, no optando por establecerlas en niveles de menor jerarquía.
- El establecimiento por la cadena de mando debe darse de manera descendente para el ejercicio de funciones: en relación a la estructura orgánica que se determine, el mando debería proporcionarse desde el más alto funcionario al más mínimo, ausencia adecuada de establecimiento de “cadena de mano” origina retardo, interrumpe el trato entre los trabajadores, ausencia de supervisión.
- Una repartición de las labores de manera adecuada prevendrá la repetición por los trabajos realizados: la relación por el universo de los procedimientos a

realizarse en la entidad vale de orientación con el fin de darles a las unidades organizativas.

- Un trabajador debería obedecer a un solo jefe: se debe considerar de gran importancia el lineamiento principal de "unidad de mando", está improbable definir trabajos.
- La estructura de la entidad debe ser simple: debiendo estar examinada para los fines de ser operativa, de la parte económica, al tener precios altos, ésta debe ser editada para ser más adecuada.

Los organigramas representas esquemas de simbolización gráfica simple la organización que tiene una institución(Instituto Universitario de Educación Especializada (I.U.N.E)).

De esta manera, podemos decir que los organigramas nos exponen el nivel jerárquico que existen entre las diferentes oficinas y las principales funciones de la organización. Están presentes en casi todas las organizaciones formales, por ser una herramienta simple que refleja la estructura organizacional de la empresa y la subordinación entre las oficinas

La estructura orgánica tienen entre sus funciones más importantes las siguientes.

- Duplicación de funciones
- Fallas en el control interno
- Organización inadecuada
- Funciones importantes dejadas de lado
- Ausencia de autoridad
- Ausencia de transparencia concerniente a la clase funciones que se le atribuye a una jefatura.

Además, “los organigramas también cumplen tienen la labor de ser medio de comunicación en la empresa. Ellos informan a los trabajadores el nivel que poseen además la correlación que poseen hacia los demás lugares de trabajo, comunicar a personas ajenas a la empresa, pero interesados en ésta, de qué forma está organizada, permiten el conocimiento sobre los posibles ascensos que aspiran los trabajadores, enseñar al personal nuevo un panorama general de la organización ala que están ingresando, entre otros”.

La estructura orgánica u organigrama de un gobierno local viene a ser un documento de gestión que organiza de manera gráfica al recurso humano de una municipalidad

Los gobiernos locales para cumplir sus funciones se organizan en ÓRGANOS DE GOBIERNO quien preside esta organización es el Consejo Municipal, el cual está conformado por el cuerpo de regidores, son elegidos por elección popular, quienes en algunas ocasiones se organizan en comisiones para formar los comités de Defensa Civil, Seguridad Ciudadana, Coordinación Local Distrital, Grupos Vulnerables.

Por debajo del Concejo Municipal se encuentra el titular del pliego más conocido como Alcalde quien también es elegido por elección popular y forma parte de un partido político específico.

Así mismo tenemos ÓRGANO DE CONTROL, en donde se encuentra la el Órgano de Control Interno – OCI.

Luego tenemos el ÓRGANO DE DIRECCION en donde encontramos a la Gerencia Municipal y el ÓRGANO DE

DEFENSA JUDICIAL donde está la Procuraduría Pública Municipal

También se cuenta con ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO como son las subgerencias de Presupuesto y Asesoría Legal y ÓRGANOS DE APOYO como las subgerencias de Administración Financiera y Secretaría General.

Por último, vamos a encontrar a los ORGANOS DE LINEA, en donde encontramos a la Subgerencias de Administración Tributaria, Servicios Comunes, Infraestructura y Desarrollo Urbano, Estudios y Proyectos y a los ORGANOS DESCONCERTADOS, por ejemplo “las Agencias Municipales”.

A continuación, mostramos la estructura orgánica del gobierno local de Alto Selva Alegre.

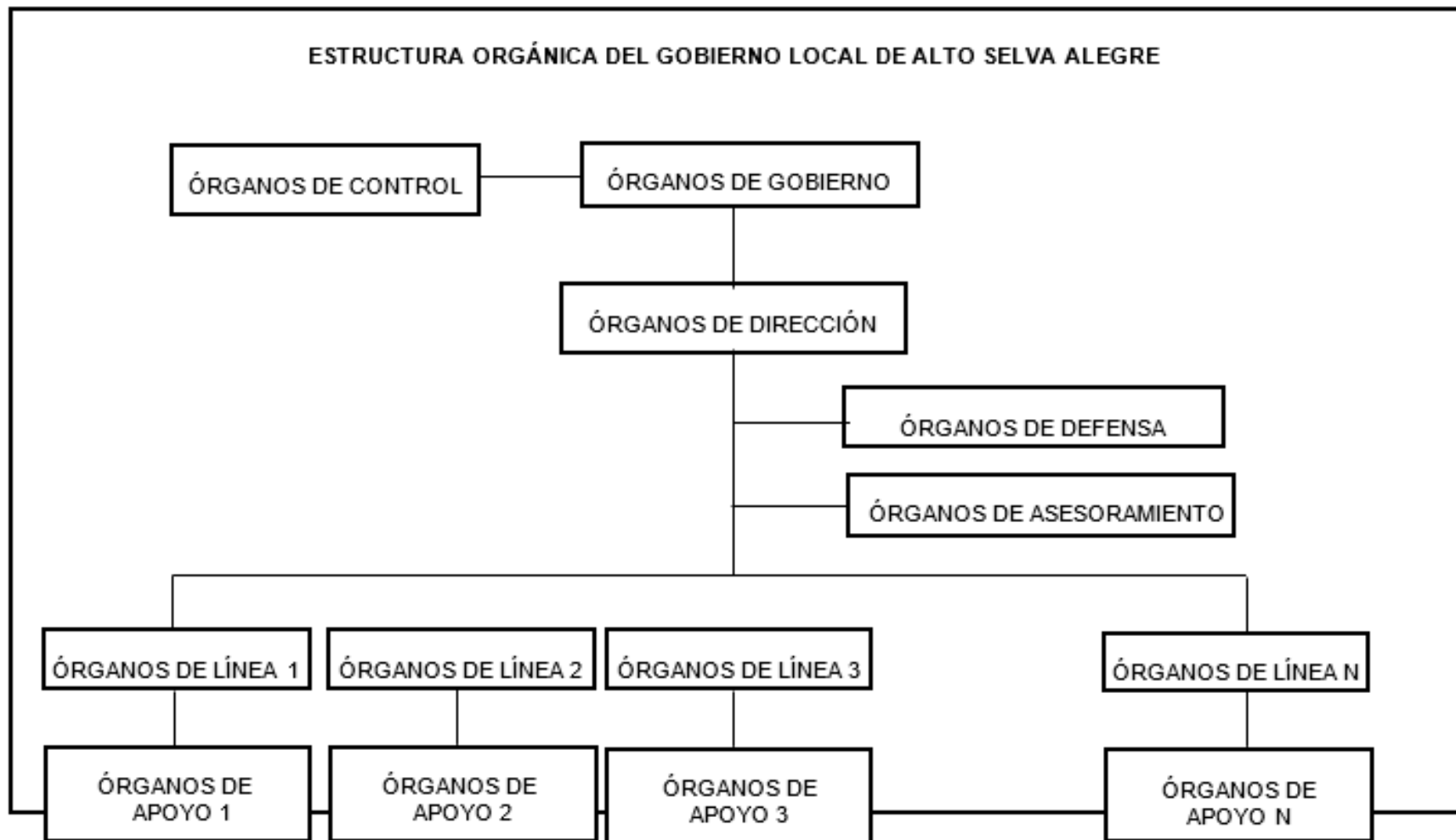


Figura N° 1: Estructura orgánica de la Entidad Estatal Alto Selva Alegre

Fuente: "(Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre)"

### 1.8.3. CUADRO ANALÍTICO DE PERSONAL

El cuadro analítico de personal (CAP) es uno de los documentos de gestión que permiten obtener conocimiento respecto al potencial humano que requiere una entidad estatal, de esta forma pueda cumplir de manera eficaz sus objetivos. Principalmente esta herramienta establece la cantidad de plazas que necesitan oficinas aptas en el organigrama. Los diferentes procesos de la administración deben dar origen a los lugares de trabajo que tiene la organización, fundada en su organigrama actual establecido en el ROF. El D.S. N° 043-2004-PCM, el artículo 4° y 8° estipula los lineamientos para la formulación del CAP- Cuadro Analítico de Personal. Se conceptualiza a modo de un instrumento que tiene las plazas laborales de la municipalidad informadas de índole imprescindible por un correcto trabajo y desempeño de las unidades organizativas. Los objetivos son controlar y supervisar la labor realizada por cada trabajador para el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.

Las plazas establecidas en el Cuadro Analítico de Personal pueden ser a base de la relación con el organigrama competente según del Reglamento de Organización y Funciones, y de unos lineamientos de diseño y estructura que la gestión estatal requiere según la Ley N° 27658-“**Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**”. El uso de los capitales estatales de manera gestionada es uno de los objetivos del Cuadro Analítico de Personal. Las plazas laborales son los puntos laborales mediante que los trabajadores estatales realizan las labores, cuya labor es de manera efímera, debido a un servicio brindado a través del trabajador, siendo rotado a otro puesto de trabajo tomando en cuenta el rango profesional adquirido.

“El Cuadro Analítico de Personal como documento técnico normativo es útil y necesario para la administrativa estatal porque posee los puestos de trabajo clasificados que técnicamente se han establecido como prioritarios para que la Entidad logre los objetivos institucionales dentro de su contorno de acción autorizado por la ley; donde objetivamente define los cargos con los que cada oficina y unidad orgánica debe trabajar eficientemente. En líneas generales el CAP define las características de cada uno de los cargos” (Portal del Estado Peruano, 2013, pp.2-3)

El propósito de elaborar este instrumento de gestión es el de conocer el tamaño de la estructura organizacional municipal, tomando en cuenta los razonamientos de aquellas oficinas en donde se brinda servicios directamente al público.

De esta manera se presta mayor importancia al capital humano que se encuentra operando en las oficinas que pertenecen a los órganos de línea y no a aquellas oficinas que están dentro de los órganos apoyo o asesoría. Todo esto se depende de la Visión y Misión de la Municipalidad, herramientas de gestión y organización estatal.

Las oficinas vinculadas directamente a los órganos de línea, son las apropiadas para determinar el cumplimiento de objetivos institucionales, a través de ellas se determinan los demás procesos a asignar a los órganos de apoyo y asesoría, siendo el Cuadro Analítico de Personal una herramienta utilizada para especificar las plazas de las diferentes unidades orgánicas.

El Manual de Organización y Funciones-MOF, es un documento de gestión vinculado al Cuadro Analítico de Personal-CAP y Reglamento de Organización y Funciones-ROF, los mismos que detallan específicamente cada una de las plazas laborales estipuladas en la estructura organizacional.

Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es una herramienta normativa con funciones administrativas cuya finalidad es determinar las plazas laborales apropiadas para cada oficina perteneciente a los órganos de línea, asesoría o apoyo

Tiene función normativa ya que establece el desempeño de la entidad, es referente, a la “carrera administrativa” de los trabajadores. “El Cuadro Analítico de Personal” es utilizado por la administración pública con el fin de establecer el tiempo de que un trabajador debe quedarse en la entidad pública.

Viene a ser un documento de regencia de gran utilidad hacia el capital humano de una organización puesto que se determina las personas comprometidas a implementar las labores y tareas establecidas.”

A continuación, damos mostramos el Cuadro Analítico de Personal de manera simplificada y por los diferentes órganos que encontramos.



	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN
<b>ORGANO DE GOBIERNO</b>	Alcalde	Funcionario Público
	Experto en Sistema Administrativo II	Empleado de Confianza
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
	Técnico Administrativo I	Personal de Apoyo
	Secretaria II	Personal de Apoyo
<b>ORGANO DE CONTROL</b>	Auditor II	Directivo Superior
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
	Secretaria I	Personal de Apoyo
<b>ORGANO DE DIRECCION</b>	Gerente Municipal	Empleado de Confianza
	Experto en Sistema Administrativo II	Directivo Superior
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
	Secretaria II	Personal de Apoyo
<b>ORGANO DE DEFENSA JUDICIAL</b>	Procurador Publico Municipal	Directivo Superior
	Abogado IV	Personal Especialista
<b>ORGANO DE ASESORAMIENTO</b>	Director del Sistema Administrativo II	Directivo Superior
	Abogado IV	Personal Especialista
	Asistente en Servicio Jurídico I	Personal Especialista
	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Director del Sistema Administrativo II	Directivo Superior
	Economista II	Personal Especialista
	Planificador I	Personal Especialista
	Especialista en Racionalización I	Personal Especialista
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
<b>ORGANO DE APOYO</b>	Director del Sistema Administrativo II	Directivo Superior
	Relacionista Público I	Personal Especialista
	Técnico Administrativo I	Personal de Apoyo
	Director del Sistema Administrativo II	Empleado de Confianza
	Director del Sistema Administrativo I	Personal Ejecutivo
	Especialista en Potencial Humano I	Personal Especialista
	Contador II	Personal Especialista
	Tesorero I	Personal Especialista
	Analista de Sistema PAD I	Personal Especialista
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista

	Programador de Sistema PAD III	Personal de Apoyo
	Técnico Administrativo I	Personal de Apoyo
	Cajero	Personal de Apoyo
	Secretaria	Personal de Apoyo
	Director del Sistema Administrativo II	Empleado de Confianza
	Director del Sistema Administrativo I	Personal Ejecutivo
	Especialista Administrativo I	Personal Especialista
	Técnico Administrativo I	Personal de Apoyo
	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Auxiliar de Sistema Administrativo I	Personal de Apoyo
	Chofer III	Personal de Apoyo
	Chofer II	Personal de Apoyo
<b>ORGANO DE LINEA</b>	Director del Sistema Administrativo II	Directivo Superior
	Ejecutor Coactivo I	Personal Ejecutivo
	Auxiliar Coactivo I	Personal de Apoyo
	Técnico en Tributación I	Personal de Apoyo
	Operador PAD II	Personal de Apoyo
	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Oficinista III	Personal de Apoyo
	Auxiliar de Sistema Administrativo I	Personal de Apoyo
	Director del Sistema Administrativo II	Empleado de Confianza
	Director del Sistema Administrativo I	Personal Ejecutivo
	Especialista Administrativo I	Personal Especialista
	Asistente Social I	Personal Especialista
	Asistente en Servicios de Salud I	Personal Especialista
	Asistente en Servicio Social I	Personal Especialista
	Asistente en Servicios de Educación y Cultura	Personal Especialista
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
	Técnico Administrativo I	Personal de Apoyo
	Registrador Civil I	Personal de Apoyo
	Cajero I	Personal de Apoyo
	Técnico en Seguridad I	Personal de Apoyo
Policía Municipal II	Personal de Apoyo	
Policía Municipal I	Personal de Apoyo	

	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Promotora Social I	Personal de Apoyo
	Auxiliar de Sistema Administrativo II	Personal de Apoyo
	Trabajador de Servicios II	Personal de Apoyo
	Director del Sistema Administrativo II	Empleado de Confianza
	Director del Sistema Administrativo I	Personal Ejecutivo
	Ingeniero II	Personal Especialista
	Arquitecto II	Personal Especialista
	Economista II	Personal Especialista
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
	Dibujante I	Personal de Apoyo
	Topógrafo I	Personal de Apoyo
	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Director del Sistema Administrativo II	Empleado de Confianza
	Director del Sistema Administrativo I	Personal Ejecutivo
	Ingeniero II	Personal Especialista
	Arquitecto II	Personal Especialista
	Asistente Administrativo I	Personal Especialista
	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Auxiliar de Topografía I	Personal de Apoyo
<b>ORGANO DESCONCENTRADO</b>	Especialista Administrativo I	Personal Especialista
	Técnico en Tributación I	Personal de Apoyo
	Técnico Administrativo I	Personal de Apoyo
	Secretaria I	Personal de Apoyo
	Cajero I	Personal de Apoyo
	Auxiliar del Sistema Administrativo II	Personal de Apoyo

Tabla N° 1 Cuadro Analítico de Personal del Gobierno Local Alto Selva Alegre  
Fuente: (Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre)

#### 1.8.4. Descripción de cada puesto de trabajo

Los gobiernos locales utilizan un documento de gestión, básicamente de carácter técnico-normativo denominado Manual de Organización y Funciones–MOF, que hace referencia a la descripción específica de cada plaza, establecidos en el organigrama, donde se determina sus principales funciones y los requisitos profesionales mínimos para ocupar dicha plaza.

##### a. Órganos De Gobierno:

Órgano máximo de Gobierno de la Entidad. Formado por la autoridad electa, que lo gobierna, se denomina el titular del pliego, y por nueve regidores elegidos por elección popular y tienen potestad para ejercer funciones normativas y fiscalizadoras. También se organizan para formar las “Comisiones de los comités de Defensa Civil, Seguridad Ciudadana, Coordinación Local Distrital, Programa de Vaso de Leche, Comité Participativo Local de Formación”.

##### b. Órgano de control:

La Auditoría Interna de la Municipalidad está como obligación de Órgano de Control Institucional (OCI) que obedece en base a las funciones realizadas al Sistema Nacional de Control representado por la “**Contraloría General de la República**”. El ámbito laboral de ésta institución abarca a todas las instituciones del estado.

Se gestiona según la Ley Orgánica de la Escuela Nacional de Control por las directivas dicte la Contraloría General de la República.

**c. Órganos de dirección:**

La gestión municipal está dada por la administración y responsabilidad del “**Gerente Municipal**”, trabajador que es la mano derecha del alcalde, trabaja sin excepción para la entidad, el Titular del Pliego nombra o determina quién va a cumplir con esta tarea, así como dar fin a sus labores sin justificación. El Concejo Municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores también puede cesar al Gerente Municipal , por el motivo principal de no cumplir con sus funciones. Es la oficina que tiene el más alto nivel técnico-administrativo, quién coordina, controla, dirige, supervisa las labores realizadas por las unidades organizativas de soporte, de asesoramiento y línea.

**d. Órganos de defensa judicial:**

Los defensores de las entidades públicas denominados “**procuradores**” son personas de la alta dirección escogidos a través del titular del pliego y son subordinados por el gobierno local en la parte administrativa, sin embargo se rigen por las normas dadas por el “**Consejo de Defensa Judicial del Estado**”.

Estos ejercen la defensa de las entidades estatales en juicios.

**e. Órganos de Asesoramiento:**

Principalmente vamos a encontrar como órganos de asesoramiento a las gerencias de Asesoría Legal y Presupuesto.

Asesoría Legal es el órgano de asesoramiento, encargado de la interpretación y aplicación de las normas legales vigentes; así como la dirección, ejecución y evaluación de las acciones jurídico legal, en apoyo a la Gerencia y demás órganos, dictamina sobre los asuntos legales concernientes a las actividades de la Municipalidad.

Presupuesto es la oficina que asesora, coordina y conduce los procesos de planificación, racionalización, cooperación técnica, estadística y presupuestal.

Es el órgano encargado de aconsejar Alcaldía, y a las diferentes oficinas de la estructura organizacional en la elaboración, control y supervisión de los lineamientos a seguir. Ejecuta sus funciones tomando en cuenta proyectos hacia el futuro; elaboración, evaluación la realización de los planes proyectados y programados; asesora en puntos relacionados al organigrama, funciones, métodos y procedimientos de la gestión Municipal; hace labores de racionalización y sistematización de actividades.

Es el órgano responsable de la sistematización, formulación, cumplimiento y control del Presupuesto Institucional de acuerdo a las leyes que se emita al respecto. Así mismo se encarga de llevar las

coordinaciones y acciones referentes a la Cooperación Técnica que la Municipalidad pueda alcanzar.

Esta oficina también se encarga de aconsejar, organizar y apoyar a programación, elaboración de programas de inversión pública de competencia municipal, asimismo de establecer y coordinar acciones relativas a recaudación de insumos de cooperación técnica a favor de la jurisdicción que representa la Municipalidad.

**f. Órganos de apoyo:**

Son las oficinas responsables de dar soporte técnico en labores de la entidad, realizan acciones de coordinación y cumplimiento de los sistemas horizontales de administración. Aquí encontramos diferentes oficinas como son:

Secretaría General, es la oficina que brinda el soporte a las labores de oficina al Titular del Pliego y a la Alta Dirección. Organiza sus labores con las demás oficinas orgánicas de la entidad y depende de Alcaldía.

Administración, es el órgano de soporte de la entidad que dentro de sus funciones es la de gestionar recurso humano y los recursos financieros a la Organización.

**g. Órganos de Línea:**

Son los encargados de elaborar y plantear normas y lineamientos; están perfilados a partir de los objetivos organizacionales, principalmente vamos a encontrar a las oficinas que de manera directa brinda servicios a

la población como la oficina de Infraestructura, Desarrollo Social, Servicio Comunal, las cuáles supervisan y controlando las labores de su unidad orgánica, el desarrollo de Infraestructura Municipal, en la medida de los recursos disponibles y de acuerdo a la política de acondicionamiento del territorio; coordinan, fiscalizar, inspeccionar y elaborar acciones con el objetivo de optimizar la asistencia de los arbitrios municipales tanto comunales y sociales de competencia distrital de acuerdo a la “Ley Orgánica de Municipalidades”.

**h. Órganos desconcentrados:**

Las Agencias Municipales son unidades organizativas desconcentradas que se crean por acuerdo del Concejo Municipal.

Están encargados de realizar y controlar la prestación de los servicios que se le encomiende.

Las Agencias Municipales no tienen personalidad jurídica ni bienes propios, jerárquicamente dependen de las unidades organizativas de la gestión estatal de la cuál corresponden, las responsabilidades están detalladas con el objetivo de solucionar en lo que la normatividad correspondiente establezca.

**1.8.5. Elección de la Alta Dirección**

En los gobiernos locales la alta dirección o también denominados funcionarios lo conforman los directivos de los diferentes órganos tal como se detalla:

- **Órgano de Dirección**
  - Gerente general
- **Órgano de Defensa Judicial**
  - Procurador municipal



- **Órgano de Asesoramiento**
  - Un directivo para el área de asesoría legal
  - Un directivo para el área de planificación y presupuesto
  
- **Órganos de Línea**
  - Directivo para el área de Servicio Comunal
  - Directivo de la Gerencia de Desarrollo Social
  - Directivo de la Gerencia de Tributaria
  - Directivo de la Gerencia de Desarrollo Urbano
  
- **Órganos de Apoyo**
  - Un directivo para el área Financiera
  - Un directivo para el área Logística
  - Un directivo para el área Patrimonial
  - Un directivo para la oficina de Secretaría General
  
- **Órganos Desconcentrados**
  - Un directivo por cada órgano desconcentrado

Cada uno de estos directivos son la gerencia de un gobierno local, son denominados empleados de confianza, son aquellas personas que ocupan puestos jerárquicos y entre sus principales funciones es la de tener a su cargo personal y guiarlos hacia la consecución de objetivos institucionales.

Por su importancia y coyuntura la selección de este tipo de personal no se da a través de concursos públicos sino que son elegidos directamente por el titular del pliego también denominado Alcalde Municipal, que en la mayoría de casos pertenecen a su propia agrupación política.

Por el grado de confianza que implican estos puestos laborales hacia el titular del pliego, el personal que los ocupa

es traslado a otros puestos laborales cuando se renueva el puesto de alcalde.

Por lo que podemos inferir que estos puestos de trabajo están ligados directamente a una organización política

#### 1.8.6. Elección del Personal

En los gobiernos locales encontramos capital humano que labora en diferentes modalidades

- Personal que a través de un concurso público de nombramiento ha sido “**nombrado**” para una plaza determinada, normalmente este tipo de personal tiene varios años de antigüedad laborando en un gobierno local. Este personal no tiene un contrato laboral de inicio o fin de actividades lo que les permite tener una estabilidad laboral que sólo se ve afectada por una falta grave estipulada en la Ley General de Procedimiento Administrativo. Se rigen de acuerdo a la normatividad dada en el Decreto Legislativo N°276
- Trabajador que ya sea por concurso público o por asignación directa del órgano de gobierno se encuentra laborando en la modalidad de contrato, en algunas ocasiones se tiene una fecha de fin de contrato y en otros casos se da el contrato indeterminado lo que conlleva a una estabilidad laboral para el trabajador. Al igual que el personal nombrado también se rigen por la ley de bases de la carrera administrativa.
- Personal que a través de un concurso público entran a laborar por un periodo y servicio específico en la modalidad de Contratación de Administración de Servicios regido por el Decreto Legislativo 1057.

- Los concursos públicos que se realizan en los gobiernos locales son organizados y evaluados por una comisión que es elegida entre la alta dirección de la entidad quien a su vez es elegida de manera directa por el órgano de gobierno.

Esta comisión lleva a cabo el concurso a través de cinco etapas:

- La primera etapa es de convocatoria y publicación de las bases del concurso para cada plaza, en donde figura los requisitos mínimos para acceder a dicha plaza
- La segunda etapa es la evaluación documentaria donde se evalúa el cumplimiento de los requisitos dados en la bases.
- La tercera etapa es el examen escrito de conocimientos, el cual es elaborado y evaluado por la comisión organizadora.
- La cuarta etapa es la entrevista personal, en donde la comisión organizadora hace una serie de preguntas a cada concursante referente a la plaza que concursa.
- La quinta etapa es la publicación del cuadro de méritos donde figuran aquellas personas que logrado una plaza.

#### **1.8.7. Traslados del Personal**

El traslado o rotación del personal está a cargo del Área de Recursos Humanos, oficina que ejecuta la acción dada por una orden superior del Órgano de Gobierno.

En el gobierno local de Alto Selva Alegre no existe un procedimiento técnico establecido para las rotaciones de personal, no existen documentos donde se defina como debe de actuar el jefe de recursos humanos frente a esta situación, los traslados de personal se realizan de un puesto a otro según la necesidad de servicio que se tenga en el momento dado, es más, quien toma la decisión de los

traslados de personal es el titular del pliego, es decir, el Alcalde.

#### 1.8.8. Derechos del Personal

Los derechos del capital humano en las municipalidades están estipulados en “**La Ley de la Carrera Administrativa**” y en la “**Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo**”, por lo que no vamos a citarlos ni vamos a mencionar los más importantes, ya que considero que todos son importantes dependiendo del contexto que se den, pero lo que si vamos a mencionar aquellos en que por una razón política o presupuestal no se cumplen o se dejan de lado.

- La **Capacitación**, es un derecho que no se da de manera igualitaria en un gobierno local, lamentablemente no se considera como un documento de gestión el plan de capacitación y en muchos casos ni siquiera se elabora. Las capacitaciones se dan sin seguir un propósito a largo plazo ya que en un momento se capacita al trabajador y al otro se le está cambiando de puesto y esto lo considero como un gasto insubstancial ya que el trabajador no va a dar a la institución su conocimiento adquirido. Además por un tema presupuestal tampoco se efectúan las capacitaciones, según la normatividad establecida nos indica un porcentaje del 0.5% de la planilla de remuneraciones se deben asignar para las capacitaciones de los trabajadores; por mencionar un ejemplo el total de la planilla de remuneración del personal nombrado en una institución es aproximadamente S/.125000.00 para 79 trabajadores, tomando en consideración el porcentaje dado por la ley a cada trabajador le corresponde S/.94.94 soles para capacitarse durante el año. Una cifra

irrisoria ya que el costo de las capacitaciones esta por mucho encima de este monto.

- Los **ascensos**, deben ser la motivación que tiene el trabajador público para superarse dentro de su institución y es uno de los medio por el cual se puede progresar en la carrera administrativa, sin embargo la ley de presupuesto lo prohíbe además de que los gobiernos locales prefieren lanzar las plazas vacantes a concurso público en vez de priorizar el ascenso por concurso interno, para facilitar el ingreso de personal nuevo.
  
- **“La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”**, es un tema que no se cumple a cabalidad en los gobiernos locales, se trata de cumplir con la ley creando el Comité de Seguridad, Salud en el Trabajo, el cual está conformado por los mismos trabajadores de la entidad pero su dirección están personas ligadas al mismo partido político que el titular del pliego. Por lo se trata de efectuar con lo más general por ejemplo a los trabajadores se les da un arnés cuando tienen que trabajar en altura, pero esta herramienta tiene más de diez años de uso, se encuentra deteriorado no cumple con su función al cien por ciento, y así como el arnés existen otros materiales como guantes, mamelucos, botas. Por mencionar otro ejemplo con sólo realizar una observación nos daríamos cuenta que no se ha cambiado las sillas antiguas de metal o madera por sillas ergonómicas que preserven la salud del trabajador. O no se verifica que los trabajadores de limpieza tengan la vestimenta adecuada para cumplir con sus funciones, o los trabajadores de campo tengan las condiciones adecuadas para trabajar.

### 1.8.9. Ley del Servicio Civil

En el año 2014 se promulgó el reglamento de la Ley del Servicio Civil como una reforma de la regencia del personal que labora en las entidades públicas dando solución a los diferentes regímenes laborales como son la carrera administrativa 276, régimen laboral de la actividad privada 728, contratación administrativa de servicios CAS, los sueldos congelados, carreras administrativas estancadas sin ascensos.

Con el fin de mejorar y optimizar las actividades de bienestar social y comunal brindadas por los gobiernos locales a través del personal que trabaja en ellos, esta ley busca mejorar el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores, a través de capacitaciones, incentivos, mejoras laborales.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil busca que las áreas de personal pasen de ser oficinas que administran las planillas a oficinas que gestionen el recurso humano de la entidad y desarrollar una mayor capacidad gerencial.

Sin embargo recién en el año 2018 las instituciones están obligadas a contratar bajo este régimen y los trabajadores antiguos podrán cambiar de régimen paulatinamente.

Aun el gobierno local de Alto Selva Alegre no ha optado por incorporarse al régimen del Servicio Civil, por lo que no se puede describir la experiencia de esta institución en este régimen.

## Capítulo II: MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. MUESTRA O ÁREA DE ESTUDIOS

La investigación se ha realizado en el gobierno local de Alto Selva Alegre, en el cual encontramos una población de 481 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

#### 2.1.1. SEGÚN LA MODALIDAD DE TRABAJO

- 79 trabajadores nombrados por D.L. 276
- 139 personas con contrato permanente por D.L. 276
- 22 personas con contrato a tiempo determinado por D.L. 276
- 69 personas con Contrato Administrativo de Servicios
- 145 personas con convenio de deuda por trabajo
- 27 personas realizando prácticas profesionales

#### 2.1.2. SEGÚN LA EDAD

Se cuenta con trabajadores de todas las edades entre los extremos tenemos:

- Trabajadores muy jóvenes desde los 21 años como personal practicante
- Trabajadores en edad de jubilarse de 71 años en las diferentes modalidades de trabajo

#### 2.1.3. SEGÚN EL SEXO

- 265 trabajadores del sexo femenino
- 216 trabajadores del sexo masculino

#### **2.1.4. MUESTRA SELECCIONADA**

Para la investigación propuesta se ha tomado solamente como población a los trabajadores en las modalidades de nombrado, contratado permanente, contratado a tiempo determinado y CAS ya que en las otras modalidades el recurso humano cambia cada tres meses, obteniendo un total de 309 trabajadores.

Se ha obtenido los resultados con un margen de error mínimo del 5% y una confiabilidad del 95% obteniendo una muestra de 153 personas de las cuáles se las ha dividido en dos grupos:

- Personal que tiene cargo directivos, es decir, son catalogados como funcionarios, que son un total de 26 personas de los cuáles se ha encuestado al 50% considerando que sean de ambos géneros y que se incluya a personal de todas las modalidades.
- Personal que no tiene cargos directivos de los cuáles se ha escogido a 140 personas las cuales pertenecen a las cuatro modalidades de trabajo, se han escogido de ambos géneros, y dentro de los rangos de edades de adultos mayores, adultos y jóvenes.

#### **2.2. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y TÉCNICAS**

Como instrumento de medición se elaboró unas preguntas relacionadas a la gestión del capital humano y al servicio brindado por el Gobierno Local de Alto Selva Alegre para conocer la percepción de los diferentes trabajadores dentro de la entidad.

Se realizaron preguntas cerradas para conocer el puesto laboral donde trabajan, sus años de experiencia, su grado de instrucción, si forman



parte del grupo de trabajadores que dirigen la institución, o si dentro de la entidad ha sido rotado a puestos de trabajo superiores, similares o inferiores o si para la rotación de personal se considera la hoja de vida del trabajador.

Preguntas para conocer su grado de satisfacción laboral, y la calidad del servicio brindado por la entidad donde laboran, y si pertenecen a un grupo político específico

Y preguntas relacionadas a la gestión del capital humano como por ejemplo si conocen el Plan Anual de Capacitación y el MOF del gobierno local de Alto Selva Alegre.

Además de conocer si los diferentes trabajadores han puesto en práctica sus conocimientos dentro de la entidad o si se cumple la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo en sus puestos de trabajo, si participan en proyectos innovadores dentro de la institución.

Para obtener estos datos se ha utilizado la técnica de encuesta escrita por facilitar el anonimato de los trabajadores en conjunto con el tipo de preguntas de selección múltiple con opciones:

- SI
- NO

Y opciones

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

### **2.3. PROCEDIMIENTOS**

Para obtener los datos de la entidad investigada primero se ha solicitado el permiso correspondiente al Jefe de Recursos Humanos,

quien nos ha dado las facilidades del caso siempre y cuando no afecte al normal funcionamiento del gobierno local.

Por lo que se ha realizado la encuesta escrita por oficinas y en diferentes días, horarios y turnos considerando que no se va a encuestar a todos en las oficinas sino sólo a un número determinado de personas que cumplen con la muestra seleccionada tal como se detalla a continuación:

<b>OFICINA</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>DIA ENCUESTADO</b>
Tesorería	5	1er día
Contabilidad	3	1er día
Sistemas	2	1er día
Rentas	15	2do día
Personal	3	1er día
Tramite documentario	2	1er día
Vigilancia	10	3er día
Administración	2	1er día
Registro civil	3	1er día
Logística y Servicios Generales	7	13vo día
Alcaldía	1	4to día
Secretaria General	2	4to día
Relaciones Publicas	3	4to día
Asesoría Legal	2	4to día
Procuraduría	1	4to día
Gerencia Municipal	3	4to día
Presupuesto	5	4to día
Desarrollo Urbano	6	5to día
Liquidaciones Técnicas	6	5to día
Saneamiento Físico legal	3	6to día

Estudios y proyectos	3	6to día
OPI	2	6to día
Obras y Preinversión	2	6to día
Serenazgo	10	7mo día
Mantenimiento de Vías	8	8vo día
Salud y Ecología	3	9no día
Limpieza publica	3	9no día
Defensa Civil	3	9no día
Servicios Comunales	2	10mo día
Vaso de Leche	5	10mo día
DEMUNA	3	10mo día
Desarrollo Social	3	10mo día
SISFOH	3	10mo día
Participación Ciudadana	3	11vo día
Desarrollo Económico	2	11vo día
Comercialización	4	11vo día
Defensa del Consumidor	2	11vo día
Control Patrimonial	4	11vo día
Agencia Municipal	4	12vo día
<b>TOTAL</b>	<b>153 personas</b>	<b>13 días</b>

Tabla N° 2 Colaboradores encuestados por oficinas del Gobierno Local de Alto Selva Alegre

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo III: RESULTADOS

### 3.1. DIAGNOSTICO DE LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO SELVA ALEGRE

#### 3.1.1. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Nivel de Instrucción \ Tipo de trabajador	SUPERIOR UNIVERSITARIA	SUPERIOR NO UNIVERSITARIA	SECUNDARIA	TOTAL
<b>FUNCIONARIOS</b>	9	4	0	<b>13</b>
<b>TRABAJADORES</b>	35	83	22	<b>140</b>

Tabla N° 3: Grado de Instrucción de los colaboradores del Gobierno Local de Alto Selva Alegre  
Fuente: Elaboración Propia

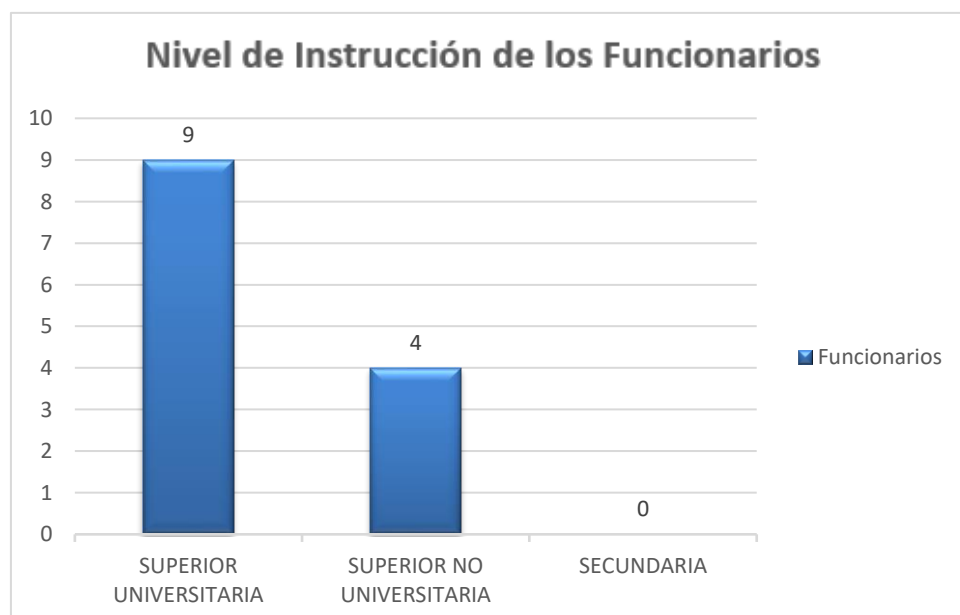


Figura N° 2: Nivel de Instrucción de Funcionarios  
Fuente: Elaboración Propia

- 69% de los funcionarios tienen un nivel de instrucción superior universitaria
- 31% de los funcionarios tienen un nivel de instrucción superior no universitaria
- 0% de los funcionarios tienen nivel de instrucción secundaria.

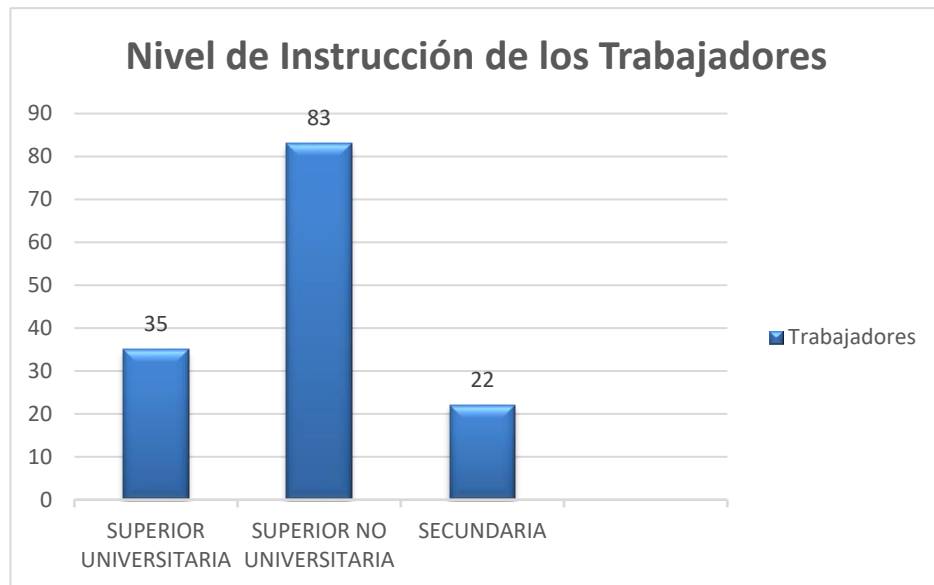


Figura N° 3 Nivel de Instrucción de Trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

- 25% de los trabajadores tienen nivel de instrucción superior universitaria
- 59% de los funcionarios tienen nivel de instrucción superior no universitaria
- 16% de los funcionarios tienen nivel de instrucción secundaria.

Tal como se puede apreciar en la Tabla N° 3, el nivel de instrucción no es exclusivo de un tipo de trabajador, sin embargo, el gobierno local de Alto Selva Alegre tiene entre sus preferencias de no contar con funcionarios que sólo tengan educación secundaria.

### 3.1.2. EXPERIENCIA LABORAL

	SI	NO	TOTAL
<b>FUNCIONARIOS</b>	3	10	<b>13</b>
<b>TRABAJADORES</b>	106	34	<b>140</b>

Tabla N° 4: Experiencia de los colaboradores del Gobierno Local de Alto Selva Alegre  
Fuente: Elaboración Propia

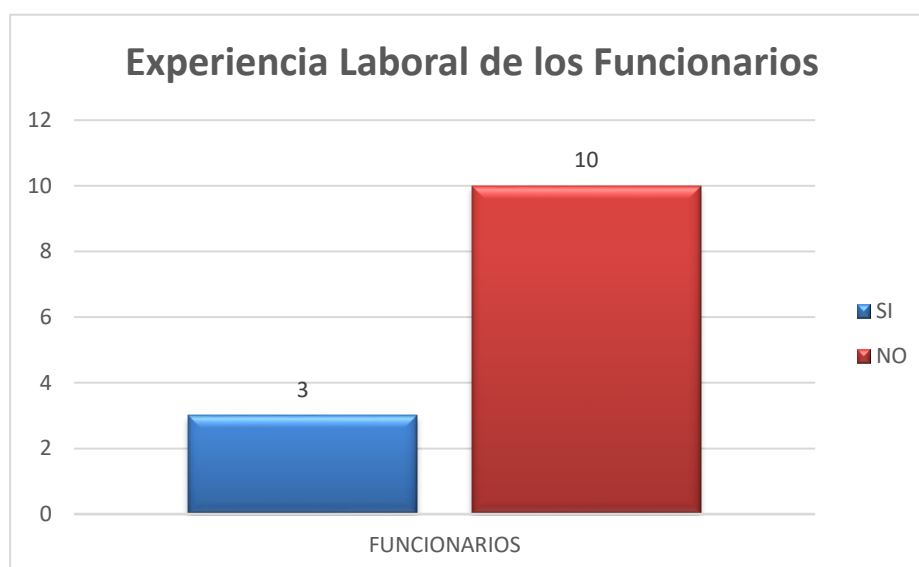


Figura N° 4: Experiencia Laboral de Funcionarios  
Fuente: Elaboración Propia

- 23% de los funcionarios ha tenido experiencia laboral en otra institución
- 77% de los funcionarios no ha tenido experiencia laboral en otra institución

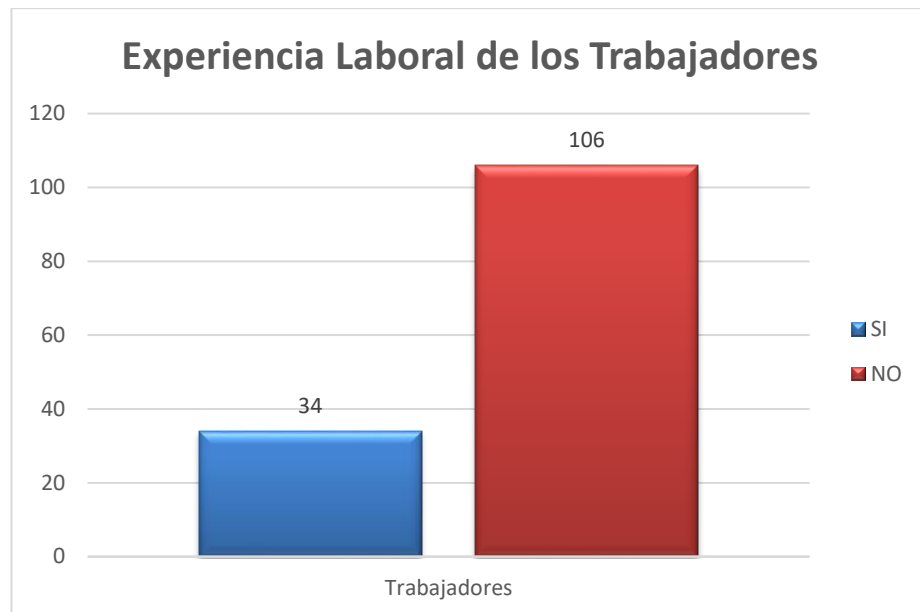


Figura N° 5: Experiencia Laboral de Trabajadores  
Fuente: Elaboración Propia

- 24% de los trabajadores han tenido experiencia laboral en otra institución
- 76% de los trabajadores no han tenido experiencia laboral en otra institución

Como se puede apreciar en la Tabla N° 04 en el gobierno local de Alto Selva Alegre la experiencia laboral no es un requisito indispensable para la contratación del personal.

### 3.1.3. PERTENENCIA A UNA AGRUPACIÓN POLÍTICA

	SI	NO	TOTAL
<b>FUNCIONARIOS</b>	13	0	<b>13</b>
<b>TRABAJADORES</b>	133	7	<b>140</b>

Tabla N° 5: Pertenencia a una agrupación política  
Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 6: Pertenencia de Funcionarios a una agrupación política  
Fuente: Elaboración Propia

- 100% de los funcionarios pertenecen a una agrupación política
- 0% de los funcionarios no pertenecen a una agrupación política





Figura N° 7: Pertenencia de Trabajadores a una agrupación política  
Fuente: Elaboración Propia

- 95% de los funcionarios pertenecen a una agrupación política
- 5% de los funcionarios no pertenecen a una agrupación política

El gobierno local de Alto Selva Alegre en más de un 95% está conformado por personal con una ideología política establecida, lo que se puede interpretar que este gobierno local es una organización conformada por varias ideologías políticas al servicio del ciudadano.

**3.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MISION Y VISION**

	SI	NO	TOTAL
<b>FUNCIONARIOS</b>	8	5	<b>13</b>
<b>TRABAJADORES</b>	22	118	<b>140</b>

Tabla N° 6: Objetivos Estratégicos, misión y visión  
Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 8: Funcionarios conocen los objetivos estratégicos, misión y visión de su entidad

Fuente: Elaboración Propia

- 62% de los funcionarios conocen los objetivos estratégicos, misión y visión de la institución donde laboran
- 38% de los funcionarios no conocen los objetivos estratégicos, misión y visión de la entidad donde laboran



Figura N° 9: Trabajadores conocen los objetivos estratégicos, visión y misión de su entidad  
Fuente: Elaboración Propia

- 16% de los trabajadores conocen los objetivos estratégicos, visión y misión de la entidad donde laboran
- 84% de los trabajadores no conocen los objetivos estratégicos, visión y misión de la entidad donde laboran

Si la Dirección de Recursos Humanos tiene como razón de ser el alineamiento de los objetivos del trabajador con los objetivos de la institución (Cuenca Cervera, 2010), en el gobierno local de Alto Selva Alegre, se pierde este principio según la tabla N° 06 al corroborar que más del 80% de trabajadores desconoce la misión, visión y objetivos de la institución donde labora.

**3.1.5. PROMOCIÓN A UN NIVEL SUPERIOR**

	SI	NO	TOTAL
Ha laborado en un puesto laboral superior	18	135	153

Tabla N° 7: Promoción a un nivel superior  
Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 10: Promoción a un nivel Superior  
Fuente: Elaboración Propia

- 12% de los trabajadores han sido promovidos a un nivel superior dentro de su institución
- 88% de los trabajadores no han sido promovidos a un nivel superior dentro de su institución

Siendo los ascensos una de las principales motivaciones de todo trabajador, nos damos cuenta que un gran porcentaje de colaboradores del Gobierno Local denominado “Alto Selva Alegre” no han participado este beneficio y una de las razones principales es que la Ley de Presupuesto los prohíbe.

**3.1.6. PROMOCIÓN A UN NIVEL SIMILAR**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ha laborado en un puesto laboral similar</b>	43	110	<b>153</b>

Tabla N° 8 Promoción a un nivel similar  
Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 11: Promoción a un nivel similar  
Fuente: Elaboración Propia

- 28% de los trabajadores han sido promovidos a un nivel similar al que tienen dentro de su institución
- 72% de los trabajadores no han sido promovidos a un nivel similar al que tienen dentro de su institución

Si vemos los resultados de la tabla N° 8, se concluye que la mayoría de colaboradores a “La Municipalidad Alto Selva Alegre” (72%) permanece en los mismos puestos laborales a los cuáles ingresaron, considerando que se tiene trabajadores con más de 10 años en la entidad esto se puede afectar al rendimiento del capital humano.

**3.1.7. PROMOCIÓN A UN NIVEL INFERIOR**

	SI	NO	TOTAL
<b>Ha laborado en un puesto laboral inferior</b>	46	107	<b>153</b>

Tabla N° 9: Promoción a un nivel superior  
Fuente: Elaboración Propia

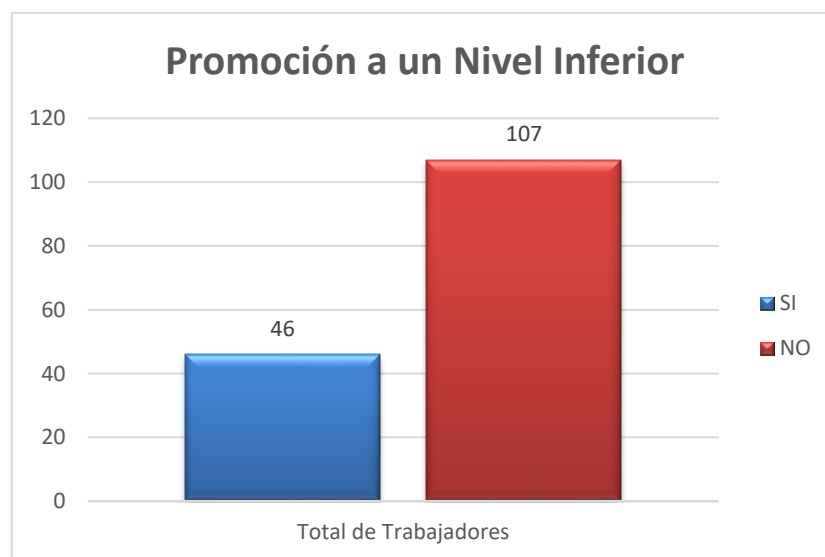


Figura N° 12: Promoción a un nivel inferior  
Fuente: Elaboración Propia

- 30% de los trabajadores han sido promovidos a un nivel inferior al que tienen dentro de su institución
- 70% de los trabajadores no han sido promovidos a un nivel inferior al que tienen dentro de su institución

Si la motivación es un factor importante cuando se habla de capital humano de los colaboradores del gobierno local denominado “Alto Selva Alegre” que tan motivados estarán si sabemos que un 70% ha sido promovido a un puesto laboral inferior.

**3.1.8. PUESTOS LABORALES QUE FIGURAN EN EL CUADRO ANALÍTICO DE PERSONAL - CAP**

Tipo de trabajador \ CAP	CAP		TOTAL
	SI	NO	
Funcionarios	13	0	13
Trabajadores	106	34	140

Tabla N° 10:  
Promoción a un nivel superior  
Fuente:  
Elaboración Propia

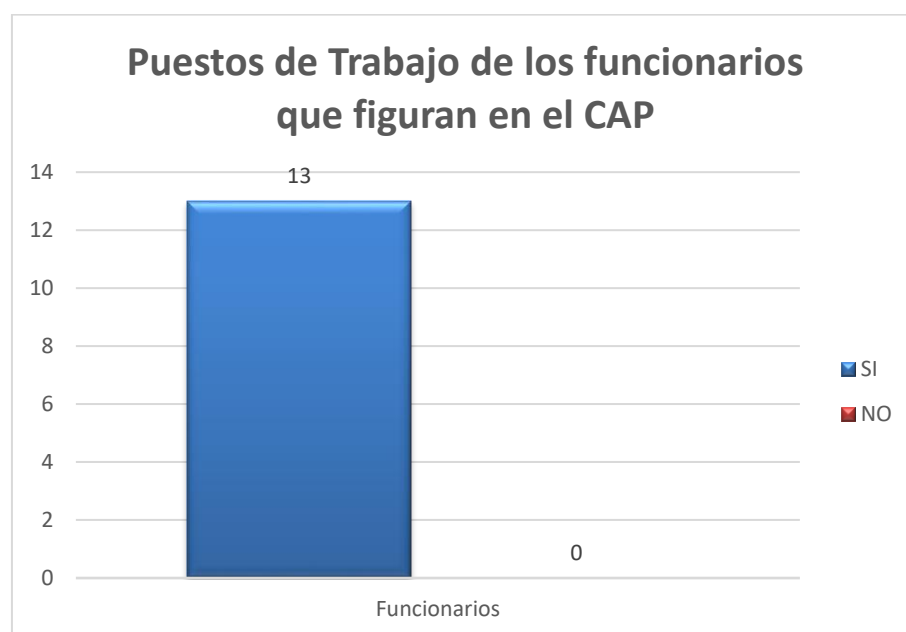


Figura N° 13 Puestos de Trabajo de los funcionarios que figuran en el CAP  
Fuente: Elaboración Propia

- El total de los puestos de trabajo de los funcionarios figura en el Cuadro Analítico de Personal

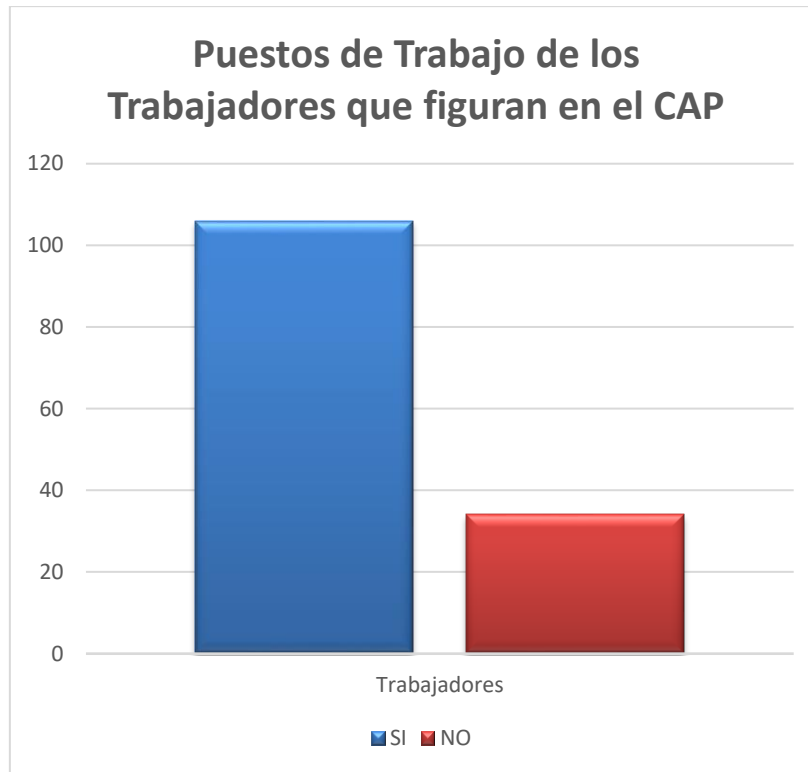


Figura N° 14 Puestos de Trabajo de trabajadores que figuran en el CAP  
Fuente: Elaboración Propia

- 76% de los trabajadores ocupan un puesto de trabajo que figura en el CAP
- 24% de los trabajadores ocupan un puesto de trabajo que no figuran en el CAP

Si el “Cuadro Analítico de Personal–CAP” es un documento de gestión que refleja la necesidad de personal que requiere la institución por cada unidad orgánica, por qué el Gobierno local de Alto Selva Alegre tiene trabajadores que no están incluidos en este instrumento de gestión.



**3.1.9. ¿HA LEÍDO EL “MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES” DE SU ENTIDAD?**

	SI	NO	TOTAL
Ha leído el MOF	26	127	153

Tabla N° 11 Manual de Organización y Funciones  
Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 15 Trabajadores que han leído el MOF  
Fuente: Elaboración Propia

- 17% de los trabajadores ocupan un puesto de trabajo que figura en el CAP
- 83% de los trabajadores ocupan un lugar de trabajo que figura en el CAP

Si cada trabajador “de la Municipalidad de Alto Selva Alegre” tiene que cumplir una función específica establecida en el MOF, y se tiene a un 83% que no lo ha leído se puede inferir que existe un gran porcentaje de trabajadores que realizan su trabajo basándose sólo en la experiencia y necesidad del puesto laboral.

**3.1.10. REUNIONES PERIÓDICAS CON LA ALTA DIRECCIÓN**

	SI	NO	TOTAL
<b>Funcionarios</b>	10	3	<b>13</b>
<b>Trabajadores</b>	11	129	<b>140</b>

TABLA N° 12: Reuniones Periódicas con la Alta Dirección  
Fuente :Elaboración Propia

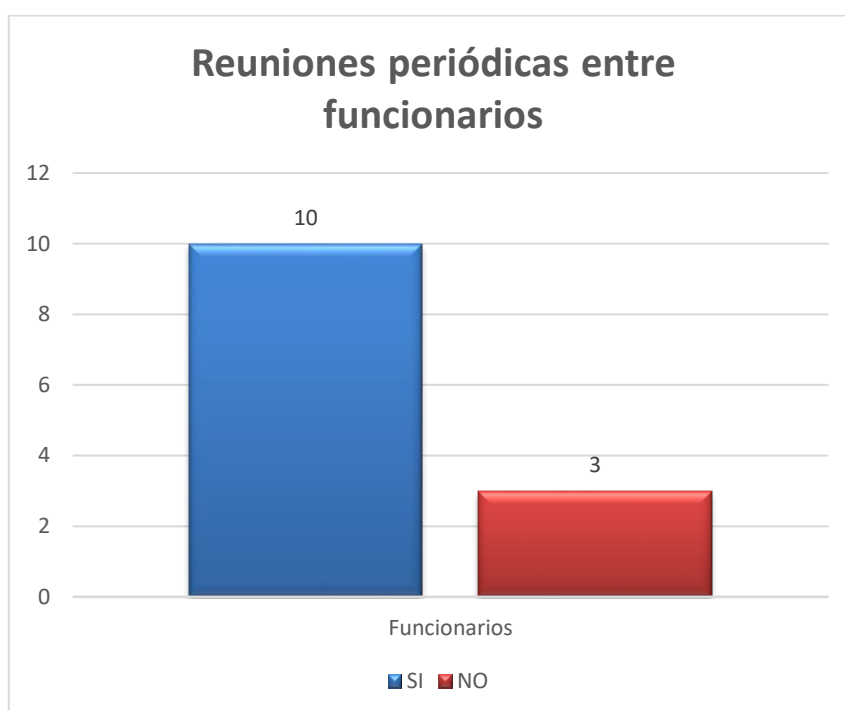


Figura N° 16 Reuniones periódicas entre Funcionarios  
Fuente: Elaboración Propia

- 77% de los funcionarios se reúnen periódicamente entre sí.
- 23% de los funcionarios no se reúnen periódicamente.



Figura N° 17: Reuniones periódicas de Trabajadores y Funcionarios  
Fuente: Elaboración Propia

- 8% de los trabajadores se reúnen periódicamente con los funcionarios
- 92% de los trabajadores no se reúnen periódicamente con los funcionarios

Según la tabla N° 12 podemos interpretar que el titular del pliego y sus funcionarios tienen un mayor número de reuniones que los funcionarios con sus respectivos subordinados, lo que se puede interpretar como una ausencia de comunicación y coordinación.

**3.1.11. PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS INNOVADORES**

	SI	NO	TOTAL
<b>Se ha involucrado en proyectos innovadores</b>	9	144	<b>153</b>

Tabla N° 13: Participación en Proyectos Innovadores  
Fuente: Elaboración Propia

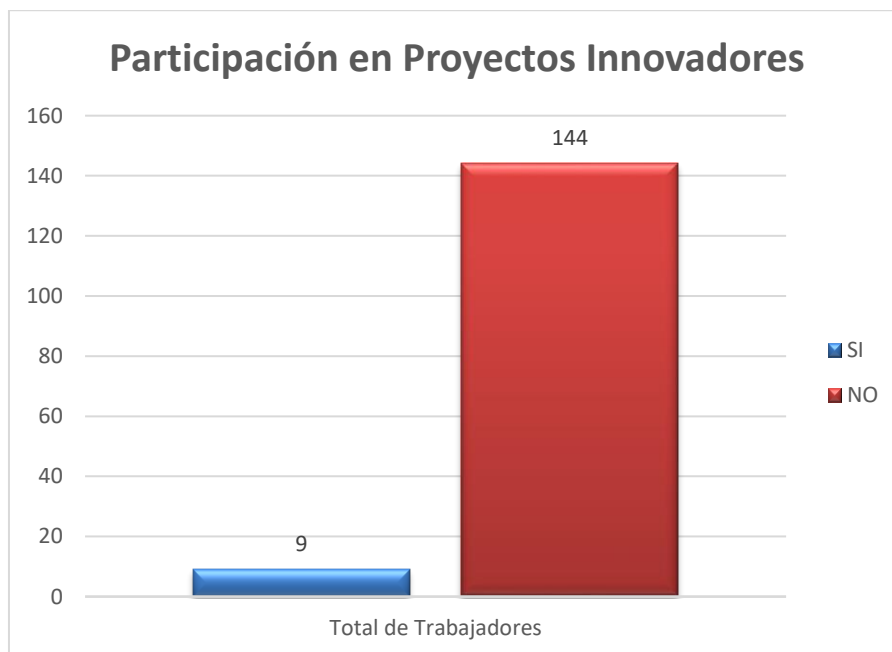


Figura N° 18 Participación en proyectos innovadores  
Fuente: Elaboración Propia

- 6% de los trabajadores han participado en proyectos innovadores dentro de su institución
- 94% de los trabajadores no han participado en proyectos innovadores dentro de su institución

La tabla N° 13 se puede interpretar que el gobierno local de Alto Selva Alegre o no realiza innovaciones en sus procedimientos o estas son exclusivas de un número reducido de trabajadores.

**3.1.12. EJERCER SUS CONOCIMIENTOS COMO PROFESIONAL, O TÉCNICO EN LA ENTIDAD**

	SI	NO	TOTAL
<b>Ejerce sus conocimientos</b>	32	111	<b>153</b>

Tabla N° 14: Ejerce sus conocimientos como profesional  
Fuente: Elaboración Propia

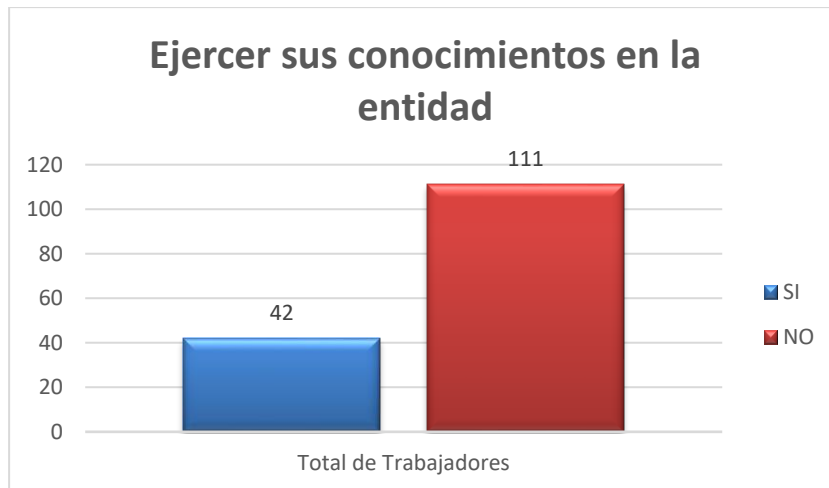


Figura N° 19: Ejerce sus conocimientos como profesional  
Fuente: Elaboración Propia

- El 27% de los trabajadores han tenido la oportunidad de demostrar su talento humano dentro de la institución que laboran.
- El 73% de los trabajadores no han tenido la oportunidad de demostrar su talento humano dentro de la institución que laboran

Drucker, Sanchez-Runde, & Doman dan a conocer la importancia de la productividad del conocimiento, pero si en el gobierno local de Alto Selva Alegre no se aprovecha las capacidades de los trabajadores como profesionales se está perdiendo un factor de producción que ayudaría a mejorar el servicio brindado por esta entidad.

**3.1.13. ROTACIONES TÉCNICAS**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Para rotarlo se ha considerado su perfil</b>	34	119	<b>153</b>

Tabla N° 15: Reuniones Periódicas con la Alta Dirección  
Fuente: Elaboración Propia

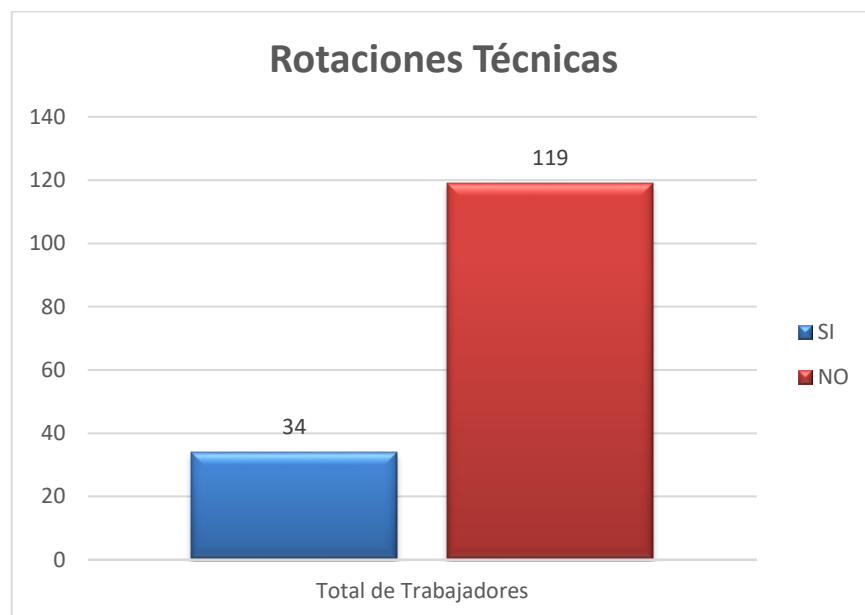


Figura N° 20: Rotaciones Técnicas  
Fuente: Elaboración Propia

- 22% de los trabajadores consideran que la rotación del personal se hace según la hoja de vida del trabajador
- 78% de los trabajadores consideran que la rotación del personal no se hace según la hoja de vida del trabajador

Si los técnicos son la única forma en el que los países desarrollados pueden tener una ventaja competitiva real y duradera (Drucker, Sánchez-Runde, & Doman, 2008), según la tabla N° 15 la municipalidad de Alto Selva Alegre pierde un gran porcentaje de esta mano de obra al considerar la parte técnica de los trabajadores para sus rotaciones.

**3.1.14. CAPACITACIONES RECIBIDAS**

	SI	NO	TOTAL
<b>Ha recibido capacitaciones</b>	12	141	<b>153</b>

Tabla N° 16: Capacitaciones Recibidas  
Fuente: Elaboración Propia

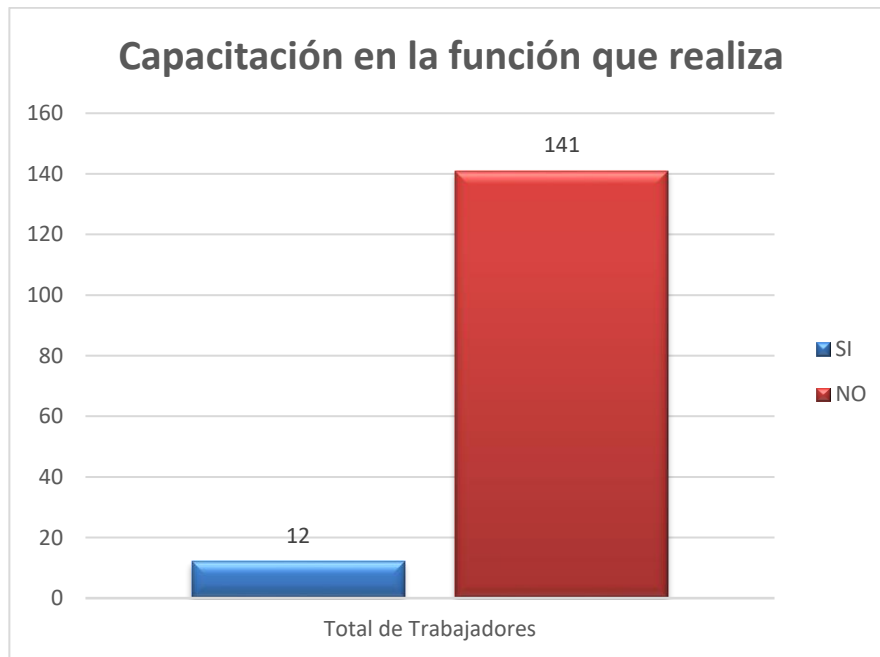


Figura N° 21: Capacitación en la función que realiza  
Fuente: Elaboración Propia

- 8% de los trabajadores han recibido capacitación en la función que cumplen dentro de la entidad
- 92% de los trabajadores han recibido capacitación en la función que cumplen dentro de la entidad

Si el fortalecimiento de capacidades del capital humano es necesario para avanzar hacia un Gobierno más competitivo (Romero Lozada, Díaz Palacios, & Boggio, 1999), según el gráfico anterior en el Gobierno Local de Alto Selva Alegre 12 personas de las 153 encuestadas fortalecen sus capacidades a través de las capacitaciones.

**3.1.15. PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Existe el plan anual de capacitación</b>	14	139	<b>153</b>

Tabla N° 17: Plan Anual de Capacitación  
Fuente: Elaboración Propia

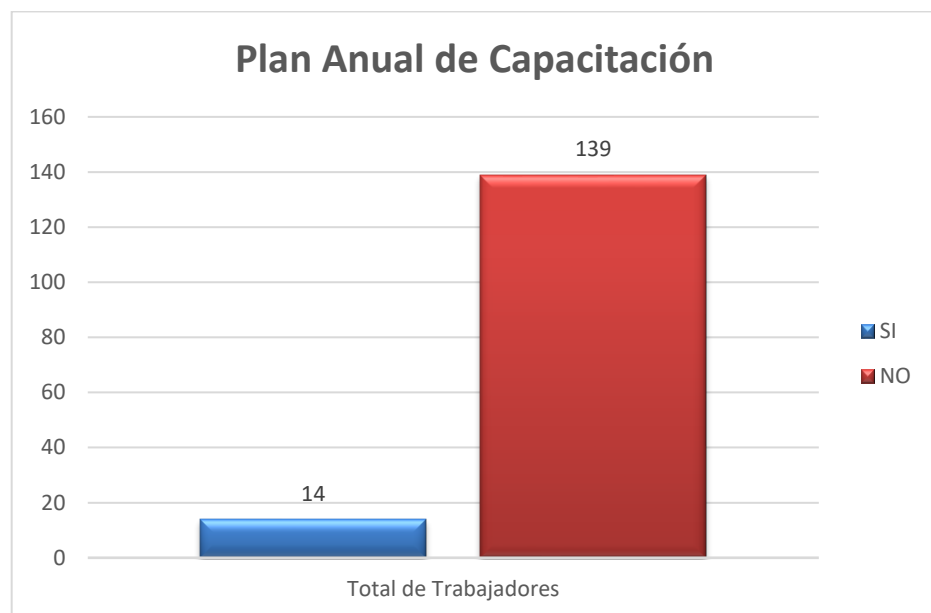


Figura N° 22: Plan Anual de Capacitación  
Fuente: Elaboración Propia

- 9% de los trabajadores dicen que conoce el plan anual de capacitaciones
- 91% de los trabajadores dicen que no conoce el plan anual de capacitaciones



**3.1.16. CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE PREVENCIÓN, SEGURIDAD EN EL TRABAJO”**

	SI	NO	TOTAL
<b>Se cumple la ley de Prevención, seguridad en el trabajo</b>	17	136	<b>153</b>

Tabla N° 18: Ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo  
Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 23: Ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo  
Fuente: Elaboración Propia

- 11% de los trabajadores consideran que se cumple la Ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo
- 89% de los trabajadores consideran que no se cumple la Ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo

Según la tabla N° 18 el 89% de trabajadores piensan que la ley de Prevención, Seguridad en el Trabajo no se cumplen y que de cierta manera arriesgan su propio bienestar por el cumplimiento de su trabajo

**3.1.17. APLICATIVO INFORMÁTICO UTILIZADO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

	SI	NO	TOTAL
Utiliza un aplicativo informático para gestionar al personal	0	153	153

Tabla N° 19: Aplicativo Informático para la administración del capital humano

Fuente: Elaboración Propia

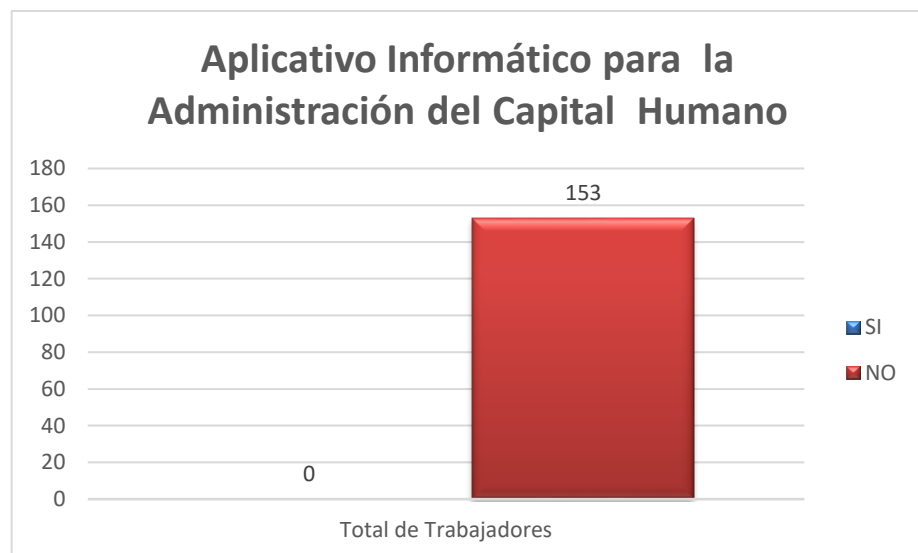


Figura N° 24: Aplicativo Informático para la administración del capital humano

Fuente: Elaboración Propia

- 100% de los trabajadores piensan que no existe ningún aplicativo informático en la entidad que ayude en la administración del capital humano.

La innovación continua ha de incorporarse al puesto del trabajador del conocimiento (Drucker, Sánchez-Runde, & Doman, 2008), entonces por qué no aprovechamos las bondades de la tecnología para mejorar y gestionar el capital humano en Alto Selva Alegre

## Capítulo IV: DISCUSIÓN

### 4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN EL GOBIERNO LOCAL DE ALTO SELVA ALEGRE

Considerando los resultados de nuestra encuesta realizada en el gobierno local de Alto Selva Alegre, y diagramados en el acápite anterior podemos realizar un análisis del capital humano que existe en dicha municipalidad.

- Tenemos que iniciar analizando a la alta dirección de los gobiernos locales, nos damos cuenta que no todo el personal encargado de liderar a la masa trabajadora, como son los funcionarios pertenecientes a la alta dirección de los gobiernos locales tienen experiencia laboral y profesional en el ámbito donde se van a desenvolver, es más, en algunas ocasiones ni siquiera poseen el perfil profesional de las labores que van a realizar.
- De la misma forma muchos de los trabajadores que laboran en los gobiernos locales tampoco cuentan con experiencia laboral y profesional peor aún trabajan sin tener un puesto de trabajo determinado en las herramientas de planificación tal cual, es el “Cuadro Analítico de Personal”, lo que da a entender que en la administración del recurso humano en las entidades municipales es deficiente.
- Las personas como seres humanos necesitamos de motivación, como trabajadores necesitamos que nuestros líderes nos guíen según la visión y misión de la institución donde laboramos y este es un aspecto que no se toma en cuenta en los gobiernos locales, se deja de lado realizar reuniones estratégicas donde se le indiquen y enseñen a los trabajadores los objetivos estratégicos, visión y misión de la institución y porque se han optado por estas

y cuál es el avance que se está dando a lo largo del tiempo para el alcance de estos.

- La razón más frecuente para no dar capacitaciones especializadas y de gestión en los gobiernos locales es por el tema presupuestal y si, definitivamente conocemos que el presupuesto asignado para las mismas es irrisorio, sin embargo también falta afianzar la gestión del capital humano, iniciando por la realización de un plan de capacitación, como podemos exigir un presupuesto para una capacitación, sino tengo claro el objetivo de ésta. Además se pueden realizar convenios con instituciones educativas que me permitan disminuir costos.
- En los gobiernos locales es necesario realizar las diferentes funciones de manera técnica, la contratación de personal como las rotaciones dentro de la institución no siguen un criterio técnico de acuerdo a las funciones que el puesto de trabajo amerita. Se debe cumplir con los diferentes documentos de gestión que se elaboran donde indican el perfil de los trabajadores y los mismos se deben seguir para los traslados del personal de una oficina a otra. Así también debemos poner hincapié en el tiempo que está un trabajador en un puesto de trabajo, ver su desempeño, si este a través del tiempo puede ascender o no, que motivación tiene para seguir en la institución y brindar lo mejor de él.
- Pero como le podemos exigir al trabajador un alto rendimiento en su desempeño laboral si no le brindamos la seguridad en el trabajo, no prevenimos sus enfermedades. Hablar de la Ley de Seguridad y Prevención Laboral es muy amplio tan sólo quiero hacer hincapié en el incumplimiento de esta ley y que existen muchos gobiernos locales que ni siquiera les interesa ponerla en práctica se conforman con cumplir con lo más riesgoso, pero por qué si cubren los riesgos principales siguen ocurriendo bastantes accidentes laborales, esta es una interrogante que lamentablemente nadie ha respondido, sin embargo, uno de los

factores que alimenta estas estadísticas es el uso de herramientas que ya cumplieron su ciclo de vida, tal como lo mencionamos en el acápite de “Derechos del Personal”.

- El capital humano en un gobierno local al no conocer los objetivos estratégicos y no tener una meta laboral no está motivado, sus funciones las realiza rutinariamente y no encuentra una satisfacción laboral en lo que realiza.
  
- Queremos finalizar mencionando la calidad de servicio que se brinda en los gobiernos locales, cuantas personas no se han quejado de las interminables colas que se hace en ellos o del maltrato que reciben de sus empleados o del tiempo que pierden yendo uno y otro día para realizar un trámite. Lamentablemente esa es la percepción que se tiene de un gobierno local y los mismos trabajadores son conscientes de este problema pero no tienen la voluntad, los recursos, el talento, la motivación, la preparación profesional, la capacitación entre otros aspectos para mejorar.

## Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- En relación al objetivo específico de Identificar las funciones que cumple y los servicios que brinda el Gobierno Local de Alto Selva Alegre, se puede concluir que los servicios brindados por este gobierno local carecen de modernización e innovación tecnológica, se presta el servicio al ciudadano de la misma manera que hace 10 años atrás.
- Recopilando la información respecto a la gestión del capital humano en la entidad investigada los documentos de gestión del capital humano como son la Estructura Orgánica, el Cuadro Analítico de Personal, el “Reglamento de Organización y Funciones-ROF”, el “Manual de Organización y Funciones-MOF” no están renovados respecto ala realidad de trabajadores que vienen laborando en cada una de las oficinas de esta entidad.
- Al conocer la percepción de una muestra de colaboradores del Gobierno Local de Alto Selva Alegre respecto a la Gestión del Capital Humano. Los colaboradores de este gobierno local perciben que la entidad no los considera un factor importante para la prestación de servicios lo que aumenta su insatisfacción laboral y promueve el trabajo monótono.
- Analizando los lineamientos de la administración del recurso humano en la entidad estatal de Alto Selva Alegre en relación a la percepción de sus colaboradores concluimos que para mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía no sólo es necesario optimizar la gestión del capital humano, sino también es preciso mejorar la manera en que se prestan estos servicios.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- El Gobierno Local de Alto Selva Alegre como todos los gobiernos locales del Perú tienen monopolizados los servicios brindados a los ciudadanos de su jurisdicción y poseen contribuyentes fijos por lo que se sugiere brindar una mayor importancia a la calidad de los servicios prestados los cuáles deben de mejorar sustancialmente e innovarse con la ayuda de las tecnologías de información y comunicación.
- Es preciso que el Gobierno Local denominado “Alto Selva Alegre” realice una actualización desde sus instrumentos de gestión para que reflejen la realidad del recurso humano que de administran dentro de la institución.
- Siendo la Ley Servicio Civil un medio por el cual se puede mejorar el desempeño del capital humano de una institución se recomienda que el Gobierno Local de Alto Selva Alegre ingrese a este nuevo régimen laboral lo más antes posible y no espere el último momento obligado por la ley.
- En tiempos en donde las tecnologías de la información tienen un gran apogeo, el gobierno local investigado debería de adquirir o gestionar algún aplicativo informático que le permita administrar la “gestión del capital humano”.
- Se recomienda que recursos humanos permanentemente vele por el bienestar de personal considerando que este motivado a realizar sus funciones, que tenga las capacidades necesarias para el puesto laboral que desempeña e incentivar al capital humano a la pro actividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alternativa. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. Sumillada, concordada y comentada*. Lima: Gama Gráfica SRL.

Cuenca Cervera, J. J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Inst. Nacional de Administración.

Drucker, P. F., Sánchez-Runde, C., & Doman, A. (2008). *Gestión del Capital Humano*. Barcelona: DEUSTO.

Instituto Universitario de Educación Especializada (I.U.N.E). (s.f.). *Procesos y sistemas administrativos*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://procesosadminisrrhh.blogspot.pe/2015/08/procesos-y-sistemas-administrativos.html>

Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre. (s.f.). *Reglamento de Organización y Funciones*. Arequipa, Perú.

Portal del Estado Peruano. (16 de febrero de 2013). *peru.gob.pe*. Obtenido de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10604/PLAN\\_10604\\_ley\\_27972\\_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10604/PLAN_10604_ley_27972_2011.pdf)

Romero Lozada, A. M., Díaz Palacios, J., & Boggio, M. R. (1999). *Fortaleciendo los gobiernos locales*. ESAN-USAID.



## ANEXOS

### ANEXO 01

#### ENCUESTA CAPITAL HUMANO

1. ¿Figura su puesto de trabajo en el Cuadro Analítico de Personal?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Conoce de algún aplicativo informático que se esté utilizando en la entidad para la gestión del capital humano?
  - a. Si
  - b. No
  
3. Actualmente su puesto de trabajo forma parte de la alta dirección de la entidad
  - a. Si
  - b. No
  
4. Ha laborado en otra organización anteriormente en un puesto similar al que ocupa
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Marque el grado de instrucción que tiene y escriba cuál es?
  - a. Superior universitaria \_\_\_\_\_
  - b. Superior no universitaria \_\_\_\_\_
  - c. Secundaria
  
6. Pertenece o está inscrito en alguna agrupación política?
  - a. Si
  - b. No
  
7. Tiene reuniones periódicas con la alta dirección de su entidad?
  - a. Si
  - b. No
  
8. Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de su entidad?
  - a. Si
  - b. No

9. Ha recibido algún tipo de capacitación relacionada al puesto de trabajo que ocupa?
  - a. Si
  - b. No
  
10. ¿En su entidad existe un plan de capacitación para los trabajadores?
  - a. Si
  - b. No
  
11. ¿Cuántos años trabaja en su entidad? \_\_\_\_\_
  
12. ¿Cuántas veces ha sido promovido a un nivel superior? \_\_\_\_\_
  
13. ¿Cuántas veces ha sido promovido a un nivel similar? \_\_\_\_\_
  
14. ¿Cuántas veces ha sido promovido a un nivel inferior? \_\_\_\_\_
  
15. ¿Ha participado en proyectos innovadores en su centro laboral?
  - a. Si
  - b. No
  
16. Cuando Ud. ha sido trasladado a otro puesto de trabajo se ha tomado en cuenta sus estudios y experiencia laboral.
  - a. Si
  - b. No
  
17. En su puesto de trabajo se considera el cumplimiento de la Ley de Prevención y Seguridad en el Trabajo
  - a. Si
  - b. No
  
18. ¿Ha leído el Manual de Organización y Funciones – MOF de su entidad?
  - a. Si
  - b. No
  
19. Marque el grado de satisfacción laboral que tiene en su entidad

- a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
20. Ha tenido la oportunidad de ejercer sus conocimientos como profesional, o técnico en la entidad
- a. Si
  - b. No
21. ¿Cómo califica el servicio brindado por la entidad?
- a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo