

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA GESTIÓN DEL
GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE ASUNCIÓN**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

MARIBEL CRUZADO GARCÍA

Asesor

Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA

Cajamarca, Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by
MARIBEL CRUZADO GARCÍA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA:

IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE ASUNCIÓN

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

MARIBEL CRUZADO GARCÍA

Comité Científico

Dr. Ángel Lozano Cabrera
Asesor

Dr. Aurelio Vásquez Cruzado
Presidente del Comité

M.Cs. Marco Pajares Arana
Primer Miembro Titular

M.Cs. Juan Vera Abanto
Segundo Miembro Titular

Cajamarca, Perú

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi
esposo Nestor, a mis padres Alberto y
Berta, por su apoyo incondicional para
lograr esta meta.

A mis hijos Piero Daniel y Camila Zoe,
por ser el motor que
me empuja día a día.

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros y profundos agradecimientos a:

A todos mis maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca de la Mención de Administración y Gerencia Empresarial, en especial al Economista Dr. Ángel Abelino Lozano Cabrera, mi asesor, quienes compartieron sus conocimientos y sus invaluables experiencias.

A todas aquellas personas que contribuyeron para la realización de la presente investigación.

CONTENIDO

	Página
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Contenido	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Lista de abreviaciones	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	04
1.2. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	06
1.4. OBJETIVOS	07
1.4.1. Objetivo general	07
1.4.2. Objetivos específicos	07
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	08
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	09
2.2. BASES TEÓRICAS	26
2.2.1. Gestión de las organizaciones	26

2.2.2. Gestión pública	46
2.2.3. Administración de recursos humanos	50
2.2.4. Gestión pública de recursos humanos	53
2.2.5. Capital humano	54
2.2.6. Gestión del capital humano	78
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	82
2.4. HIPÓTESIS	85
2.5. VARIABLES	85
2.5.1. Variable x	85
2.5.2. Variable y	85
2.5.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	85
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	87
3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA	88
3.2.1. Unidades de análisis y/u observación	88
3.2.2. Población y muestra	89
3.3. MÉTODOS GENERALES DE INVESTIGACIÓN	90
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	91
3.4.1. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	91
3.4.2. Técnicas de procesamiento de la información	92
3.4.3. Técnicas de análisis, interpretación y discusión de resultados	92
3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA	93
CAPÍTULO IV: CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE ASUNCIÓN	
4.1. ASPECTOS GENERALES	95
4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA	99

4.3. ESTRUCTURA DE INGRESOS	100
4.4. EJECUCIÓN DEL GASTO	102
4.5. ESTRUCTURA DEL GASTO	103
4.5.1. Incidencia del gasto de inversión	103
4.5.2. Carga del gasto en personal	105
4.5.3. Gastos en servicios de capacitación y perfeccionamiento	106
4.6. RECURSOS HUMANOS Y REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	107
4.7. NIVEL DE PLANEAMIENTO	110
4.8. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	113
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
5.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	114
5.1.1. Información general	114
5.1.2. Gestión del capital humano	120
5.2. CONTRATACIÓN DE LA HIPÓTESIS	138
CAPÍTULO VI: PAUTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE ASUNCIÓN	
6.1. PAUTAS PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS SOBRE CONTRATO DE EMPLEO	141
6.2. PAUTAS PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS SOBRE ACCESIBILIDAD AL CONOCIMIENTO Y SOBRE CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	144
6.3. PAUTAS PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS SOBRE OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO	145
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	151

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
APÉNDICE	159
ANEXOS	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de los equipos de alto rendimiento	42
Tabla 2. Comparación entre el modelo burocrático y post burocrático	48
Tabla 3. Instrumentos requeridos para una gestión pública de calidad	50
Tabla 4. Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX	52
Tabla 5. Características institucionales del sistema de servicio civil en desarrollo	54
Tabla 6. Impulsores del capital humano	81
Tabla 7. Personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción	89
Tabla 8. Personal del gobierno local del distrito de Asunción por sexo	114
Tabla 9. Personal del gobierno local del distrito de Asunción por años de edad	115
Tabla 10. Personal del gobierno local del distrito de Asunción por grado de instrucción	116
Tabla 11. Personal del gobierno local del distrito de Asunción tiempo de servicio	117
Tabla 12. Personal del gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación	118
Tabla 13. Personal del gobierno local del distrito de Asunción por condición laboral	119
Tabla 14. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción	120
Tabla 15. Escala para interpretación de resultados	121
Tabla 16. Gestión del capital humano en gobierno local del distrito de Asunción según categoría de ocupación	123
Tabla 17. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación y categoría de práctica	124

Tabla 18. Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción	126
Tabla 19. Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	127
Tabla 20. Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción	129
Tabla 21. Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	130
Tabla 22. Subcategorías de prácticas sobre accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción	131
Tabla 23. Subcategorías de prácticas de accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	132
Tabla 24. Subcategorías de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción	133
Tabla 25. Subcategorías sobre prácticas de optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	134
Tabla 26. Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción	136
Tabla 27. Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	137
Tabla 28. Escala para interpretación de resultados a nivel de categoría de prácticas	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Un panorama general de las teorías básicas de la Administración	26
Figura 2. Componentes del capital intelectual	77
Figura 3. Organigrama de la municipalidad distrital de Asunción	99
Figura 4. Estructura porcentual de ingresos según fuente de financiamiento de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015	100
Figura 5. Nivel de ejecución del gasto en inversión de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	102
Figura 6. Incidencia del nivel de inversión en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	104
Figura 7. Carga de gasto en personal de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	105
Figura 8. Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	106
Figura 9. Incidencia del personal profesional en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	107
Figura 10. Requerimiento de capacitación en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	108
Figura 11. Temas prioritarios en los que requieren capacitación los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	109
Figura 12. Instrumentos de gestión a nivel de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	110
Figura 13. Disponibilidad de red informática local y acceso a internet en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015	112

Figura 14. Gobiernos locales de la provincia de Cajamarca que cuentan con aplicativos informáticos implementados por el estado-2015	113
Figura 15. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por sexo de Asunción	115
Figura 16. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por años de edad	115
Figura 17. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por grado de instrucción	116
Figura 18. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por tiempo de servicio	117
Figura 19. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación	118
Figura 20. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por condición laboral	119
Figura 21. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción	121
Figura 22. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción según categoría de ocupación	123
Figura 23. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación y categoría de práctica	124
Figura 24. Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción	127
Figura 25. Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	128
Figura 26. Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción	129

Figura 27. Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	130
Figura 28. Subcategorías de prácticas sobre accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción	131
Figura 29. Subcategorías de prácticas de accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	132
Figura 30. Subcategorías de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción	134
Figura 31. Subcategorías sobre prácticas de optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	135
Figura 32. Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción	136
Figura 33. Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación	137

LISTA DE ABREVIATURAS

CAS	: Contrato Administrativo de Servicios
CAP	: Cuadro de Asignación de Personal
CH	: Capital Humano
CI	: Capital Intelectual
DEMUNA	: Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente
IDH	: Índice de Desarrollo Humano
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MOF	: Manual de Organización y Funciones
MPC	: Municipalidad Provincial de Cajamarca
OPI	: Oficina de programación e Inversiones
PBI	: Producto Bruto Interno
PIA	: Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	: Presupuesto Institucional Modificado
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RR.HH	: Recursos Humanos
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
TIC	: Tecnologías de la Información y Comunicación
UF	: Unidad Formuladora

Resumen

El tratamiento adecuado del capital humano en una organización, genera ventajas sostenibles e incide positivamente en su éxito. Los gobiernos locales, son organizaciones públicas, que juegan un importante papel en el proceso de desarrollo económico y social de sus territorios. Por ello en la investigación se planteó como objetivo general, analizar la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades en el tratamiento del mismo, para así proponer alternativas de mejora en la gestión del capital humano. Los métodos generales empleados fueron el analítico-sintético y el deductivo-inductivo, y las técnicas utilizadas, la encuesta y el análisis documental. El estudio se realizó sobre una población de 38 empleados, entre funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares, obreros y personal de vigilancia, del mencionado gobierno local, y dado que se trató de una población pequeña se encuestó a toda la población. Los resultados del cuestionario reflejaron que el gobierno local del distrito de Asunción, es una organización con un manejo regular del capital humano, y está en camino de reconocer la importancia que tiene dicho capital dentro de su organización, mostró prácticas adecuadas de liderazgo, constituyéndose en fortaleza, mientras que mostró un manejo inadecuados de las prácticas sobre contrato de empleo, accesibilidad al conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje, por lo que estas prácticas constituyen las debilidades en dicho gobierno local. Sobre éstas, se plantearon algunas pautas para corregirlas.

Palabras clave: Gestión del gobierno local y capital humano.

Abstract

The proper treatment of human capital in an organization generates sustainable advantages and has a positive impact on its success. Local governments are public organizations that play an important role in the process of economic and social development of their territories. Therefore, in the investigation, the general objective was to analyze the importance of human capital in the management of the local government of the district of Asunción, with the purpose of identifying the strengths and weaknesses in the treatment of the same, in order to propose alternatives for improvement in The management of human capital. The general methods employed were the analytic-synthetic and the deductive-inductive, and the techniques used, the survey and the documentary analysis. The study was carried out on a population of 38 employees, including officials, professionals, technicians, auxiliaries, workers and surveillance personnel, of the local government, and since the population was small, the population was surveyed. The results of the questionnaire reflected that the local government of the district of Asuncion is an organization with regular human capital management and is on track to recognize the importance of this capital within its organization, showed adequate leadership practices, Strength, while showing an inadequate management of employment contract practices, accessibility to knowledge, workforce optimization and learning capacity, so these practices constitute weaknesses in such local government. On these, some guidelines were proposed to correct them.

Keywords: Local government management and human capital.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día están sujetas a cambios que influyen notablemente en su diario accionar, por lo que cada uno de sus componentes deben moldearse para ajustarse adecuadamente a estos cambios. Cada recurso al interior de la organización debe trabajar de manera eficaz para el logro de los objetivos, en este contexto el capital humano se convierte en un factor preponderante y mucho más para un gobierno local, que como institución pública juega un importante papel en el proceso de desarrollo económico y social, puesto que “El Capital Humano es el que facilita y da impulso a las organizaciones a desarrollarse y cumplir sus metas;(…) es el que permite las transformaciones y las mejoras (…)” (Becker, 1983, p. 12)

Dado que el capital humano es el elemento clave para toda organización, y la única fuente de ventaja competitiva en el largo plazo; entonces es importante desarrollar “ En el marco específico de la organización local y su entorno una política y unas prácticas de gestión sistemáticas, coherentes e integradas, que garanticen el tipo y número de personas adecuadas en el lugar y momento precisos, posibilitando la eficacia de la institución y el desarrollo de sus empleados” (Cuenca, 2010, p. 31) ; ello nos ha motivado a conocer ¿Cuál es la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, cuáles son las debilidades y fortalezas en su tratamiento y qué posibilidades de mejora existe?

La investigación es descriptiva, estudio de caso y transversal. Descriptiva, ya que nos permite conocer la importancia del capital humano en la organización en estudio;

estudio de caso, dado que se realiza una caracterización minuciosa del gobierno local del distrito de Asunción y, transversal porque recoge información acerca de las variables: capital humano y gestión del gobierno local del distrito de Asunción en un momento determinado del tiempo.

La presente investigación consta de seis capítulos:

El capítulo I contiene la selección y delimitación del problema, la formulación del problema de investigación, la justificación del estudio, el objetivo general y los específicos, alcance y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se ha desarrollado el marco teórico conformado por los antecedentes de la investigación, en el que se considera trabajos de tesis relacionados con el objeto de estudio que abordamos, las bases teóricas relacionadas con: gestión de las organizaciones, administración de recursos humanos, capital humano, gestión del capital humano, cultura organizacional y desarrollo organizacional. Posteriormente la definición de términos básicos, formulación de la hipótesis y la operacionalización de variables.

En el capítulo III, se ha estructurado la metodología de investigación, donde se ha determinado el tipo de investigación, unidad de análisis, población y muestra, métodos generales de la investigación, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de datos y se presenta además la matriz de consistencia metodológica.

En el capítulo IV, está referido a las características de la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, se parte de una concepción de gobierno local para luego caracterizar la gestión de dicha organización, mostrando su estructura orgánica, su estructura de ingresos, la estructura del gasto, la ejecución del gasto, información de recursos humanos y requerimiento de capacitación, nivel de planeamiento y el acceso a las tecnologías de la información y comunicación.

En el capítulo V, Resultados y Discusión, se hace el análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos, para lo cual se presenta primero la información que caracteriza al recurso humano y luego la información sobre las prácticas de gestión del capital humano, posteriormente se realiza la contrastación de la hipótesis planteada.

En el capítulo VI, se plantean las pautas para mejorar de la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción, referidas a corregir las debilidades detectadas en las prácticas sobre contrato de empleo, sobre accesibilidad al conocimiento, sobre capacidad de aprendizaje y sobre optimización de la fuerza de trabajo

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos y teniendo en cuenta los objetivos de la investigación presentamos las conclusiones y las recomendaciones que la metodología del estudio así lo exige.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones hoy en día están sujetas a cambios que influyen notablemente en su diario accionar, por lo que cada uno de sus componentes deben moldearse para enfrentar adecuadamente dichos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se debe realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, pues de lo contrario la organización no podrá subsistir, “... demasiados ejecutivos miran y manejan a los empleados como costos. Eso es peligroso porque, para muchas compañías, la gente es la única fuente de la ventaja competitiva a largo plazo. Las compañías que no invierten en los empleados comprometen su propio éxito e incluso su supervivencia.” (Bassi y McMurrer, 2001, p.115)

La gestión de una organización actualmente no sólo está basada en elementos como la tecnología y la información, sino en el adecuado tratamiento de las personas, pues “(...) las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo

tratarlas; las personas dejan de ser el recurso más importante para transformarse en el socio principal del negocio” (Chiavenato, 2000, p. 2)

La presente investigación trata de la importancia del capital humano en la actual gestión, 2015, del gobierno local que espacialmente corresponde al distrito de Asunción.

1.2. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Dado que el capital humano es el elemento clave para toda organización, y la única fuente de ventaja competitiva en el largo plazo; entonces, la manera de cómo se trate dicho recurso dependerá en gran parte el éxito de la organización; por lo cual en la presente investigación se quiere conocer *¿Cuál es la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, cuáles son las debilidades y fortalezas en su tratamiento y qué posibilidades de mejora se pueden plantear?*

Dicho problema se sistematiza de la siguiente manera:

- ¿Cuáles son las características de la gestión del gobierno local del distrito de Asunción?
- ¿Cuál es la importancia que se le da al capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción?
- ¿Qué pautas de mejora en la gestión del capital humano se pueden plantear?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

a) Justificación científica

La investigación nos permitirá ampliar el conocimiento sobre el capital humano y su importancia en la gestión de las organizaciones, así pues el tratamiento adecuado del capital humano es el elemento clave para toda organización, pues genera ventajas sostenibles e incide positivamente en el éxito de la misma.

b) Justificación técnica-práctica

La investigación identificará las fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano en una organización pública, como es el gobierno local del distrito de Asunción, lo que permitirá el planteamiento de algunas alternativas para corregir dichas debilidades, lo que a su vez generará un impacto positivo en el desempeño de dicha organización y con ello un mejor servicio a los ciudadanos.

c) Justificación institucional y personal

La Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca es una unidad académica que contribuye al desarrollo sostenible, por tanto los resultados de la presente investigación buscan contribuir a mejorar la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de la Asunción, gobierno local que juega un importante papel en el proceso de desarrollo económico y social de su territorio.

La investigación es requisito para obtener el Grado de Maestro en Ciencias, mención de Administración, línea de Administración y Gerencia Empresarial, de allí la importancia para el propio autor, además también ha existido una motivación personal para abordar el tema.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades en el tratamiento del mismo; para proponer alternativas de mejora en la gestión del capital humano.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar las características de la gestión del gobierno local del distrito de Asunción.
- b) Establecer la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción.
- c) Identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción.
- d) Proponer algunas pautas de mejora en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación por su propia naturaleza tiene limitaciones; la presente, tiene validez solamente para la organización en estudio. También la dificultad referida a la disponibilidad de información sobre trabajos realizados en nuestro país sobre el tema en estudio y que los costos son asumidos en su integridad por la tesista.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel Internacional

En cuanto a trabajos tesis relacionados con el objeto de estudio, enmarcados a nivel internacional, se ha revisado el trabajo de investigación desarrollado por Bueno (2001), tesis doctoral, en el cual plantea resolver la interrogante: “Cuáles son los factores más determinantes en el capital humano para conseguir la máxima productividad” (p. 31), y formula la siguiente hipótesis: “es fundamental e imprescindible la labor que el capital humano desempeña en la empresa informativa; de su buena gestión, por parte del empresario, dependerá su productividad, lo que influirá en la calidad del producto informativo y en la rentabilidad del dueño de la empresa informativa”. (p. 32).

En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información (...)

- ✓ Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar (...)

- ✓ (...) se hace necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad (...)

- ✓ El empresario de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, previamente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la calidad del producto informativo (...) (pp. 356-359).

Es importante referirnos al trabajo de investigación realizado por Seguí (2007), tesis doctoral, en el cual se plantea como objeto de trabajo a: “(...) identificar las fortalezas y las debilidades del capital humano de las cooperativas de crédito,

identificando también las amenazas y oportunidades existentes en el sector crediticio y que pueden ser fuente de ventaja competitiva respecto a sus actuales competidores directos: los bancos y las cajas de ahorro.” (p. 22).

En dicho trabajo resaltamos las siguientes conclusiones:

- ✓ Dentro del diagnóstico de la situación actual, desde el punto de vista interno, las cooperativas destacan por su proximidad al cliente y por su fuerte arraigo territorial y sectorial. Su principal debilidad viene determinada por la reducida dimensión de la mayoría de entidades operativas (...)
- ✓ El contexto inmediato al cual se han de enfrentar las cooperativas de crédito viene determinado -como principal amenaza- por la creciente competencia en el sector bancario. En ese sentido, la política expansiva de las redes comerciales de bancos y cajas está afectando fuertemente a la gestión y prácticas de marketing de las entidades crediticias. Ante este panorama hipercompetitivo, las cooperativas de crédito parecen abocadas a fomentar una mayor interoperación y vinculación con la clientela. En ese terreno están en ventaja, dados los fundamentos ideológicos cooperativos y la fuerte vinculación con determinados sectores productivos (...)
- ✓ De forma más específica, hay que manifestar que el capital humano de una cooperativa de crédito destaca especialmente por la relevancia de los valores y las actitudes. De este modo, el compromiso, el sentimiento de pertenencia

o la motivación de su personal no solamente son los más valorados en el sector, sino que sus niveles están por encima del resto de entidad.

- ✓ (...) Además, las variables del capital humano de una cooperativa de crédito ligadas a los valores y a las actitudes han sido –en general- las más valoradas en la jerarquización de intangibles realizada por los expertos (lo cual subraya su importancia relativa). Elementos como la formación y el aprendizaje, la satisfacción, la colaboración y la comunicación son los más relevantes en este tipo de entidades de depósito (...)
- ✓ En sentido contrario, los intangibles de capital humano ligados a las aptitudes del personal representan una clara debilidad en las cooperativas de crédito. Según los expertos, la debilidad fundamental del capital humano de las cooperativas de crédito viene condicionada por la insuficiente formación y cualificación de los empleados (...) (pp. 310-317).

También se ha revisado el trabajo de investigación de Luna (2012), tesis doctoral, en el cual plantea la siguiente hipótesis: “La baja competitividad de las pymes manufactureras de Celaya, Guanajuato, se asocia directamente al pobre interés de innovación del capital humano” (p. 88) y se destacan las siguientes conclusiones:

- ✓ El empresario mexicano tiene que comprender que la competitividad es el reto más importante que enfrenta. (...) ya no pueden establecer sus bases de desarrollo en el bajo costo de la mano de obra, en la abundancia de recursos naturales o incluso en las economías de escala; ahora lo que impera es la utilización de nuevas tecnologías, diferenciación de productos, innovación

constante, un exigente mercado nacional, proveedores nacionales y extranjeros formando parte de la cadena de producción y una participación directa del capital humano que tiene un potencial de innovación creativa que ayuda a la competitividad de las empresas del sector manufacturero.

- ✓ El empresario mexicano debe tomar en cuenta los siguientes puntos para mejorar su productividad, teniendo dos soluciones: la primera, es involucrar al capital humano que aporte ideas e innove constantemente y le permita alcanzar los resultados que se buscan.

Para lograr esto, el empresario tiene que tener audacia y una gran visión para seleccionar a su personal operativo, técnico y con capacidad para cada una de las áreas con que cuente la empresa, tiene que inculcarles el ritual del estudio, investigación, responsabilidad y dedicación de trabajo, así como también transmitirles una cultura de calidad que se traduzca en alcanzar la excelencia.

La segunda solución es buscar asociaciones tecnológicas para unir capacidades en busca de la innovación. (...) los cambios tecnológicos no deben ser hechos al azar, deben ser bien planteados estratégicamente, que tengan una base tecnológica para desarrollar una ingeniería que permita conocer el monto de la inversión, estudios de mercados completos y decidir el momento en que se efectuará el cambio. (pp. 125-127).

A nivel nacional

Respecto a trabajos de tesis realizados en nuestro país, se ha revisado la investigación de Aybar (2015), tesis de maestría, en el cual plantea como problema: ¿Cómo la gestión por competencias incide en el desarrollo de las empresas minero metalúrgicas del Perú en el 2012? (p. 6) y plasma las siguientes conclusiones:

- ✓ La gestión por competencias del capital humano la practican 6 empresas (26%), 3 de la gran minería y 3 de la mediana minería, las demás lo hacen con modelos empíricos o clásicos. (...) de 17 empresas durante el año 2012, (...), el 76% de las utilidades pertenecen a 5 empresas que ejercen buenas prácticas de gestión. En conclusión, la gestión por competencias sí inciden en el desarrollo de estas empresa, también incide en la rentabilidad.

- ✓ Las características del modelo de gestión por competencias nos dice cómo funciona: es estratégica, sistémica, planifica conforme al plan empresarial, utiliza competencias aprobadas por el directorio, es participativa, utiliza estándares, se basa en equipos de trabajo y familia de puestos, utiliza competencias laborales versus competencias del puesto de trabajo. Sobre los requisitos dice que requieren para poder funcionar: Buenas prácticas de gestión, alta dirección y personal comprometido, diagnóstico que corrobore la necesidad del cambio, ejecutores especializados con experiencia y retroalimentación del proceso (...)

- ✓ Solo el 26% de las empresas operativas del sector minero metalúrgico ejercen buenas prácticas de gestión, esto es 75, las demás 214 no lo hacen.

El cambio de una gestión tradicional -sin sobresaltos- a una por competencias que implica las buenas prácticas, significa una transformación radical que impacta la estructura organizativa, valores, principios y políticas. Las buenas prácticas de gestión son la ecología empresarial o sustrato que la nutre (...)

- ✓ Un proyecto productivo, no podría desarrollarse si su personal tiene un desempeño sinuoso. Donde el personal no ve afectados sus intereses desarrolla su trabajo alineado a los objetivos de la organización. Esto se observa cuando la unidad responsable de la gestión de recursos humanos participa en la estrategia empresarial, y cuanto más fuerte sea ésta mejor serán los resultados.

Este alineamiento estratégico tiene su graduación, en empresas donde la participación del personal es nula hasta empresas donde aplican buenas prácticas de gestión. En las primeras veremos un clima organizacional en conflicto y en las segundas donde el clima mejora, veremos un mejor alineamiento estratégico y también resultados exitosos. (pp. 153-154).

También es importante referirnos al trabajo de Cuentas (2015), tesis de maestría, quien formula el siguiente problema de investigación: “¿Cómo se desarrollan las Estrategias de Gestión del Capital Humano con respecto a los docentes de la

especialidad de Lengua y Literatura con diez a más años de antigüedad, en la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega?” (p. 51); plantea como objetivo general: “Identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la universidad Inca Garcilaso de la Vega.” (p. 52) y destaca las siguientes conclusiones:

- ✓ La Facultad de la Educación de la universidad en estudio, (...), no cuenta con una gestión que priorice el Capital Humano como elemento fundamental en el desarrollo de la organización. (...) Las estrategias de gestión existentes no consideran a los docentes como inversores de capital humano que representan una ventaja competitiva para la institución en la presente Sociedad del Conocimiento (...)
- ✓ El proceso de contratación de docentes no es producto de un proceso de planificación ni es desarrollado como una estrategia diseñada por los responsables de gestión en la institución. (...) Es decir, la incorporación de nuevos docentes a la institución no forma parte de un proceso articulado y transparente. (...)
- ✓ El clima en la organización no dispone de los elementos necesarios para propiciar un escenario adecuado para la inversión de capital humano por parte de los docentes. Debido a que, por un lado no se establece el vínculo entre el aporte individual de cada colaborador con los objetivos y estrategias macro de la institución.(...)

- ✓ La Institución carece de un plan de capacitación y formación a los docentes, a fin de perfeccionarlos y actualizarlos en función de las demandas de conocimiento. Las actividades que existen son esporádicas y no forman parte de un programa en base a las necesidades reales del docente, y al contexto actual en la presente Sociedad del Conocimiento (...)

- ✓ La institución carece de un sistema de incentivos formalizado como parte de la gestión, este es concebido como un aspecto que debe funcionar cuando los docentes mejoren su desempeño (...)

- ✓ Los docentes en mayor porcentaje perciben a la Facultad como una institución que no valora y estimula el capital humano existente. En general, perciben que sus aportes no son tomados en cuenta, y que su labor no es bien remunerada ni incentivada.

- ✓ Un aspecto resaltante es que a pesar de lo mencionado, el cien por ciento de los docentes manifiesta tener un compromiso de actitud con la organización (se implican en sus actividades y se sienten identificadas con ella) debido a las relaciones empáticas que han establecido con docentes y alumnos (...) (pp. 100-102).

A nivel local

En relación a los trabajos de tesis, desarrollados a *nivel local* señalamos los siguientes:

El trabajo de investigación realizado por Pajares (2006), tesis de maestría, en él plantea como objetivo general a: “Identificar y analizar como el capital humano y la mística empresarial de la EPS SEDACAJ- Cajamarca pueden constituirse en estrategias de posicionamiento en la empresa” (p. 13) y formula la siguiente hipótesis:

Toda vez que la EPS SEDACAJ-Cajamarca asuma cambios organizacionales en su administración, la estrecha relación que existe entre el capital humano y la mística empresarial se cristalizaría en estrategias de posicionamiento para la empresa. (p. 13).

En esta investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- ✓ Hay seria deficiencias en cuanto a la gestión del capital humano, por lo que este aún no constituye una estrategia de posicionamiento para la empresa, puesto que las gerencias no tienen objetivos comunes en cuanto a la forma de gestionar y administrar su capital humano.

- ✓ El capital humano y la mística empresarial son vistos como temas distintos en la gestión de la empresa y en la elaboración de sus normas corporativas (...)
- ✓ La conexión entre la empresa y los trabajadores que la componen en relación a los diversos niveles del ser: personal, interpersonal y empresarial no están consolidados, esto incluye también a los gerentes, por lo que el clima organizacional no es muy estable (...)
- ✓ Las divisiones jerárquicas marcadas continúan siendo parte de la empresa; los equipos de trabajo para la mejora continua auto motivados, la red de comunicación eficiente de centro-arriba-abajo y un personal con alto grado de compromiso con la empresa, no constituye todavía parte de la estructura organizativa ni del cambio organizacional.
- ✓ No existe una estructura de la organización bien definida y con los puestos de trabajo cubiertos de acuerdo al perfil deseado, desde el gerente hasta los empleados y obreros; motivo por el cual no se cumplen con los objetivos trazados por la empresa. La Gerencia General no promueve ningún tipo de integración entre gerencias ni entre trabajadores, esto se refleja en la falta de coordinación entre áreas para brindar un mejor servicio al cliente. (p. 91).

También señalamos el trabajo realizado por Arana (2015), tesis de maestría, en el que el problema de investigación es: “¿Cómo influye la gestión de recursos humanos en el logro de una mejor calidad del servicio de Ginecología del Hospital Regional de Cajamarca?” (p. 6), plantea la siguiente hipótesis: “El limitado conocimiento de la planeación, organización, dirección y el control efectivo de los

recursos humanos en el Hospital Regional de Cajamarca influye negativamente en la calidad de atención en el Servicio de Ginecología.” (p. 38) y llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ La gestión de recursos humanos del servicio de ginecología del HRC se caracteriza por: la deficiente planificación del servicio, limitado conocimiento de la planificación (solamente el 67.65% de los trabajadores conoce la planificación del servicio, no conocen la visión, misión y objetivos de la institución en un 44.11%); se presenta una burocrática y débil organización y no se adaptan a los cambios que demandan las usuarias (52.94% considera que es una organización, 58.82% no considera que la organización no se adapta a los cambios que demanda la institución); los procesos de selección y evaluación del personal son considerados como nada eficientes y objetivos (52.94%), existe un clima organizacional donde se percibe como medianamente ético y honesto (58.82%), predominio del trabajo individual (55.88%).

- ✓ El tipo de calidad del servicio de ginecología se percibe por las usuarias como: medianamente eficiente (82.35%), el personal es medianamente competitivo (82.35%), el personal es medianamente competitivo en sus funciones que realiza (52.94%) y medianamente eficiente (70%), el personal no brinda un trato adecuado (45%), las usuarias desconocen que existe un canal de denuncias en la institución (80% de las usuarias).

- ✓ El mecanismo de la gestión de recursos humanos que permite tomar decisiones en el servicio de ginecología del Hospital Regional de

Cajamarca, se orienta medianamente las normas establecidas ya que no existe un estricto cumplimiento de la normatividad y aun predomina los criterios subjetivos y los intereses personales.

- ✓ El elemento de la gestión que permite evaluar el servicio de ginecología del Hospital Regional de Cajamarca, es la estandarización de los procesos en los servicios brindados a las usuarias del servicio. (pp. 91-92).

Otros trabajos sobre capital humano

Respecto a trabajos realizados sobre la importancia del capital humano en las organizaciones, destacamos a la empresa consultora Great Place to Work, quien anualmente publica la *Lista de los Mejores Lugares para Trabajar* en función a la percepción que tienen los trabajadores y de los altos directivos de su lugar de trabajo en cuanto al manejo del capital humano y el clima organizacional, estos trabajos lo realiza en Norteamérica, Europa, Asia, y en América Latina en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay, Venezuela y en nuestro país. La metodología que utiliza es aplicar el trust index, que es una encuesta a los trabajadores que consiste en cerca de 50 afirmaciones que cubren credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería dentro de su lugar de trabajo. Y aplicar el culture audit., que es un cuestionario para la gerencia que utilizamos para mejorar nuestra comprensión de la cultura de la organización. Este instrumento tiene dos partes. En la Parte I, se pregunta por datos tales como demografía de los empleados (por ejemplo, cantidad de empleados de la empresa, rotación voluntaria, desagregación étnica, ocupación, etc.). También acerca de información general de la compañía (por ejemplo, año de fundación, utilidades)

así como también los beneficios y compensaciones extraordinarias ofrecidas a los empleados (por ejemplo, centros de ejercicio en el sitio, porcentaje de seguros preferenciales pagado por la compañía por trabajador, cantidad de festivos). Y en la parte II, se efectúan preguntas abiertas que le dan a los miembros de la empresa una oportunidad para compartir varios aspectos de su cultura. Estos dos instrumentos son ponderados con pesos diferentes del total del puntaje el trust index tien un peso de 2/3 y el culture audit. tiene un peso de 1/3. (<http://www.greatplacetowork.com.pe>).

Se ha revisado la investigación de Bassi y McMurrer (2007) en 42 organizaciones (empresas de servicios financieros y no financieros, escuelas, etc) en Estados Unidos. Este trabajo fue realizado en tres etapas, en la primera identificaron las fortalezas y debilidades de la gestión del capital humano en cada organización, en la segunda etapa se corrigieron las debilidades y potenciaron las fortalezas respecto de la gestión del capital humano y se las relacionaron con indicadores financieros (la productividad de ventas, márgenes de beneficio, o de los ingresos por empleado) y no financieros (tales como la seguridad, la satisfacción del cliente y la lealtad, la retención o empleado) de las organizaciones y en la tercera etapa se evaluó las mejoras en la gestión del capital humano con el rendimiento de las organizaciones y determinaron que : “(...) nuestro trabajo demuestra que, las organizaciones deben esforzarse en mejorar sus prácticas en gestión del capital humano, pues la madurez en dichas prácticas están directamente vinculados con mejores resultados en las organizaciones (...)” (p.117).

Otro trabajo revisado es el *Informe de Desarrollo Humano del Perú* publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el cual clasifica a los departamentos y distritos de nuestro país en función al puntaje que se obtiene del Índice de Desarrollo Humano (IDH), el mismo que es un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable (medida según la esperanza de vida al nacer), educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior) y nivel de vida digno (medido por el PBI per cápita).

De este informe es importante anotar que: “(...) la competitividad humana en el ámbito local-regional permite activar las potencialidades, mejorar la productividad individual y social, generar mayor valor agregado, aumentar el empleo decente y aprovechar colectivamente los beneficios generados como consecuencia de la rentabilidad de la producción” (Programa de las Naciones Unidas [PNUD], 2005, p. 43).

También resalta que “(...) el empresario debe priorizar el capital humano como fuente de productividad y de competitividad, y complementarlo o hacerlo funcional a las mejoras en el capital físico y natural o a los cambios tecnológicos” (PNUD, 2005, p. 50).

Además “En el mundo de la competencia, las empresas que han logrado surgir y mantenerse han comprendido que su sostenibilidad, es decir, su existencia en el mediano y largo plazo depende de sus buenas prácticas con respecto a sus trabajadores, los habitantes de las localidades donde se desempeñan y el medio

ambiente natural.” (PNUD, 2005, p. 127); por tanto, “(...) invertir en capital humano para estimular la competitividad debe ser una tarea primordial y la esencia de los desarrollos locales (...)” (PNUD, 2005, p. 147).

En cuanto a bibliografía especializada en el tema de capital humano he revisado los siguientes libros:

El libro *Capital Humano: 52 casos prácticos : Manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales* de Boada (2002); en el que se analiza el clima laboral, compromiso de los trabajadores con la empresa, relaciones interpersonales, entre otras en 52 empresas y establece la importancia de las personas para el desarrollo de las organizaciones, afirmando que:

(...) actualmente las personas en las organizaciones públicas y privadas han pasado de ser concebidas como un coste a configurarse como una oportunidad y una fortaleza...que puede aportar un alto valor añadido a la misma. Recientemente, desde el Balance Scorecard, Kaplan y Norton (2000) inciden en la importancia del aprendizaje y el crecimiento de los empleados. Por otro lado en el marco de los modelos de calidad, las personas son consideradas como clientes internos/ externos que construyen las organizaciones modernas. (p. 32).

El libro titulado *El capital humano en las teorías de crecimiento económico* de Gerald (2001), en el cual establece que el capital humano tiene un papel determinante en el desarrollo y crecimiento económico de los países,

desarrollando el concepto de capital humano en función de diferentes tipos de inversión en salud, educación, alimentación y recursos humanos. Además hace una breve revisión de trabajos empíricos sobre capital humano y crecimiento económico desde de los setenta hasta la década de los noventa.

Otro libro revisado es el titulado *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas* de Davenport (2000), en el cual se expone como atraer, desarrollar y retener a personas que son capaces de aportar ventajas competitivas a la empresa, también se describen estrategias que las empresas y los empleados pueden utilizar para construir relaciones mutuamente beneficiosas en el marco de la nueva economía del conocimiento.

Otro libro es el titulado *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias* de López y Grandío (2005) en el cual nos señalan que:

La clave del éxito consiste en penetrar en las mentes de las personas para conocer cómo son, qué quieren, por qué actúan de una u otra forma (...), consiguiendo extraer de ellas lo mejor y más positivo para lograr su crecimiento profesional y personal y, por ende, el de toda la organización. (p. 28).

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión de las organizaciones

Cuando tratamos el término de gestión de organizaciones lo hacemos en términos generales, como sinónimo de administración y gerencia, por lo tanto nos referimos a un proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

Es importante además desarrollar una perspectiva evolutiva de los modelos de gestión desarrollados en las organizaciones, cuyas teorías se sintetizan en la siguiente figura:

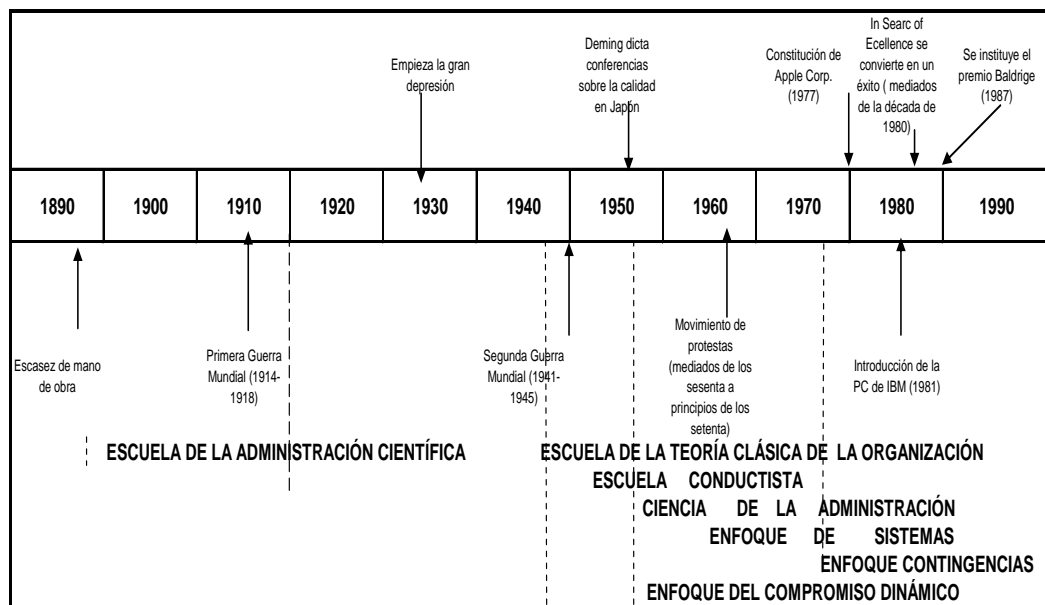


Figura 1. Un panorama general de las teorías básicas de la Administración
 Fuente: Stoner F., James A., Freeman R., Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1996). *Administración*. (p. 35). México: Prentice- Hall Hispanoamericana S. A.

La gestión de las organizaciones entre 1890 y 1930 se basa en el *enfoque de administración científica* formulado por Frederick Winslow Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth y otros. El enfoque en mención surge en parte por la necesidad de elevar la productividad, ya que a principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra, por lo que la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.

Frederick W. Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y el desarrollo del trabajador en forma científica.
4. la cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.36).

La teoría de la administración científica pone énfasis en procesos tales como la clarificación de metas, el análisis racional y la acción. Por lo que el clima organizativo es de economía racional y todas las decisiones están motivadas por su impacto en los resultados generales, por lo que podemos deducir que el último valor en la gestión de las organizaciones es el logro y la optimización de los beneficios.

Durante el primer cuarto del siglo XX surge la *teoría clásica de la administración*, la misma que enfrenta la necesidad de encontrar lineamientos

para administrar organizaciones complejas en forma eficaz. Esta teoría fue desarrollada principalmente por Henri Fayol, quien suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración. Éste se parecía mucho a Taylor por su fe en los métodos científicos; sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total. La administración propuesta por Fayol se sintetiza en los siguientes principios generales:

1. División del trabajo. El objetivo de la división del trabajo es producir más trabajo y mejor calidad con el mismo esfuerzo. Esto se logra centrando la atención y los esfuerzos en un menor número de tareas.
2. Autoridad y responsabilidad. La autoridad es el derecho a dar órdenes, y la responsabilidad es un complemento básico. Siempre que se ejerce la autoridad, aflora la responsabilidad.
3. Disciplina. La disciplina implica obediencia y respeto a los acuerdos entre la empresa y sus empleados...la disciplina incluye también las sanciones, aplicadas con equidad.
4. Unidad jerárquica. El empleado solamente debe recibir órdenes de su superior.
5. Dirección unificada. Es necesario que cada grupo de actividades con un mismo objetivo se unifique en un solo plan y tenga un solo jefe.
6. Subordinación del interés individual al interés general. El interés de un empleado o grupo no debe prevalecer frente a los de la compañía o la unidad en general.

7. Remuneración del personal. Para mantener su lealtad y apoyo, deben recibir un salario justo por los servicios prestados.
8. Centralización. Al igual que la división del trabajo la centralización pertenece al orden natural de las cosas. No obstante, el nivel de centralización varía en función de la situación específica y, por ello, representa una cuestión de proporciones correctas. Se trata de encontrar la medida que genere el mejor rendimiento general.
9. Cadena escalonada. Es la cadena de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las jerarquías inferiores. Es un error prescindir innecesariamente de la línea de autoridad, pero es incluso peor mantenerla cuando es contraproducente para el negocio.
10. Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad. La equidad es la combinación de la bondad y la justicia.
12. Estabilidad en el puesto de trabajo. Una tasa elevada de rotación aumenta la ineficacia. Es preferible mantener en su puesto a un directivo mediocre que tener directivos excelentes que van y vienen.
13. Iniciativa. La iniciativa incluye elaborar un plan y asegurar su éxito. Ofrece energía e impulso a la organización.
14. Espíritu de cuerpo. En la unión está la fuerza, y ésta proviene de la armonía del personal. (Quinn, 1995, p. 8).

Otro pensador clásico que podemos mencionar es el sociólogo alemán Max Weber, el mismo que consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Además, pensaba que la

competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos. La gestión de las organizaciones se resume en los siguientes principios, conocidos como características de la burocracia Weberiana:

1. Existe una definición del trabajo con responsabilidad claramente definidas.
2. Los puestos se organizan en base a una jerarquía de autoridad.
3. Todo el personal se selecciona objetivamente y es promovido en base a sus habilidades técnicas.
4. Las decisiones administrativas se registran por escrito y estos registros se mantienen permanentemente.
5. Existen directivos de carrera asalariados.
6. Existen normas y procedimientos estándar, que se aplican a todos con uniformidad. (Quinn, 1995, p. 9).

La teoría de la administración clásica, se complementa en la práctica con el enfoque de administración científica, y se basa en criterios de efectividad como la estabilidad y la continuidad. El énfasis se da a los procesos internos, por lo que el clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructuras y tradiciones existentes. Por lo tanto, el valor último en la gestión de las organizaciones es el flujo de eficiencia del trabajo.

Durante el segundo cuarto de siglo XX, tuvieron lugar dos acontecimientos de enormes proporciones. El derrumbamiento de la bolsa en 1928 y la Segunda Guerra Mundial, por lo que la economía floreció, se hundió, se recuperó y ofreció nuevamente otras perspectivas. El avance tecnológico continuó en varias áreas

especialmente en la agricultura, el transporte y los bienes de consumo. En este contexto a pesar de los logros se hizo evidente que los enfoques de la administración científica y de la teoría clásica no eran del todo adecuados, por lo que a finales del segundo cuarto de siglo XX apareció un grupo de estudiosos de la administración que desarrollaron la *Escuela Conductista* basado en el movimiento de relaciones humanas. (Quinn, 1995, p. 6).

La Escuela Conductista, se desarrolla reforzando la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología, ya que en las organizaciones existía frustración de los gerentes, puesto que las personas no siempre seguían los patrones pronosticados o esperados. De esta manera aumenta el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el lado personal de sus organizaciones. Estudiosos denominados “*teóricos de las relaciones humanas*” como: Chester Barnard, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, realizaron investigaciones de las personas en su entorno laboral y coincidieron en señalar la importancia de centrarse más en el poder de las relaciones y de los procesos en el rendimiento de los grupos humanos. (Stoner et al., 1996, p. 46).

La teoría de las *relaciones humanas*, también se conoce como escuela humanística de la administración, ella promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, pues si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico la prioridad lo constituye el hombre y su grupo social.

Los miembros del movimiento de las relaciones humanas pensaban que la satisfacción de los empleados era muy importante, creían que un trabajador satisfecho era un trabajador productivo.

Asimismo, argumentaron que los directivos debían enfocarse más al bienestar del empleado, a su motivación y a la comunicación. Creían que las necesidades sociales tenían primacía sobre las necesidades económicas. Por consiguiente, la dirección debía obtener la cooperación del grupo y promover la satisfacción del trabajo, así como hacer que las normas fueran consistentes con las metas de la organización. (Gallardo, 2011, p.47)

Investigadores posteriores denominados “*científicos de la conducta*” introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y de las organizaciones. En primer lugar presentaron una visión más compleja del hombre y de sus impulsos, destacándose aquí los trabajos de Abraham Maslow y Douglas McGregor; y en segundo lugar, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales, se destaca al respecto la obra de James March y Herbert Simon, quienes plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo con relación a la comunicación a las organizaciones. (Stoner et al., 1996, p. 47).

Douglas McGregor presentó otro ángulo del concepto de la “persona compleja”. Presentó dos hipótesis, que llamó la Teoría X y la Teoría Y, las que adoptan

posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. Estas hipótesis afirman lo siguiente:

Teoría X:

Según McGregor, posición tradicional de la motivación que sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las alabanzas.

Teoría Y: Según McGregor, el supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien. (Stoner et al., 1996, p. 48).

Es importante mencionar en esta parte, que parafraseando la contribución de McGregor fue desarrollada *la Teoría Z* por William Ouchi, la cual es una concepción oriental en la que se muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual –se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso-, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad, es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de los que ocurre

en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas, la Teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2000, p. 139).

A principios de la segunda guerra mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones. Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de investigación y operaciones y dieron grandes pasos en lo tecnológico y en lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Finalizada la guerra se aplicó *la investigación de operaciones* a la administración de las organizaciones, formalizándose los procedimientos y recibiendo el nombre de *Escuela de la Ciencia de la Administración*, la cual obtuvo popularidad para atacar los problemas de la organización de gran escala y complejos facilitándose la tarea dado el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras. (Stoner et al., 1996, pp. 48-49).

Cuando se habla de una *teoría moderna de la administración*, ésta no es más que un rico mosaico de las teorías que persisten en el tiempo; pero dado el mundo cambiante y globalizado en el que estamos en la gestión de las organizaciones se

distinguen tres perspectivas teóricas: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico.

El *enfoque de sistemas* se sintetiza en los siguientes postulados:

(...) la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos. (Stoner et al., 1996, p. 50).

La médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar dentro de los límites del organigrama tradicional, deben comunicarse con otros empleados y departamentos y con frecuencia con representantes de otras organizaciones.

La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el quehacer administrativo. Por tanto ofrece un marco que nos permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan.

Respecto al *enfoque de las contingencias*, al que también se le denomina enfoque situacional, explica que la técnica de la administración que sirve mejor para

alcanzar las metas de la organización varía de acuerdo con las situaciones o circunstancias. En la teoría de la contingencia, el grado de adecuación de las acciones directivas varía en función de las variables clave y cuyos principios son:

1. *Tamaño*. Los problemas de coordinación aumentan a medida que crece la organización. Los procedimientos de coordinación adecuados para una organización grande pueden resultar ineficaces en una organización pequeña y viceversa.
2. *Tecnología*. La tecnología utilizada para generar los resultados varía. Puede ser muy rutinaria o muy específica. La adecuación de las estructuras, los estilos de liderazgo y los sistemas de control de la organización varían en función del tipo de tecnología.
3. *Entorno*. Las organizaciones existen dentro de unos entornos mayores. Estos pueden ser inestables y turbulentos o inmóviles y predecibles. Las estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control varían en consecuencia.
4. *Individuos*. Las personas no son iguales. Tienen diferentes necesidades. Los directivos tienen que ajustar su estilo en consecuencia. (Quinn, 1995, p. 6).

Conforme al enfoque de contingencias la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta en circunstancias concretas y en un momento concreto.

El *enfoque del compromiso dinámico*, es una posición en la gestión de las organizaciones que tiene dos percepciones: la dinamicidad, es decir el cambio, el

crecimiento y la actividad constante y el compromiso que implica el involucramiento profundo con otros. En este enfoque apreciamos que se desarrollan principalmente los siguientes temas:

- **Nuevos entornos organizacionales**, el enfoque del compromiso dinámico reconoce que una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, tanto de sus organizaciones como de otras. Éstos interactúan con los otros gerentes para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperarán o lucharán sus organizaciones. La teoría de la estrategia competitiva, creada por Michael Porter, se refiere a la forma en que los gerentes pueden influir en las condiciones de una industria cuando interactúan con contrincantes, compradores, proveedores, etc.
- **La ética y la responsabilidad social**, los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización. Esta idea adquirió preeminencia con la publicación, en 1982, de *In Search of Excellence*, de Thomas Peters y Robert Waterman. Con base en su estudio de las compañías “excelentes”, Peters y Waterman llegaron a la conclusión de que “quienes obtienen los mejores resultados crean una

cultura amplia, alentadora y compartida, un marco congruente dentro del cual las personas, llenas de carga, buscan adaptaciones convenientes”. Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocándole el valor de la excelencia en la punta de sus actividades (...) como los valores, incluida la excelencia, son conceptos éticos, el enfoque del compromiso dinámico hace que la ética pase del margen de la teoría de la administración al centro de la misma.

- **La globalización y la administración,** el enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente. Con mercados financieros que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo. Kenichi Ohmae subraya este punto cuando describe un mundo “sin fronteras”, en el cual los gerentes tratan a todos los clientes como partes “equidistantes” de sus organizaciones.
- **Cómo inventar y reinventar organizaciones,** los gerentes que aplican el compromiso dinámico en forma constante, buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Un coro de teóricos, cada vez mayor, está instando a los gerentes a reconsiderar las estructuras normales de la organización a las que están acostumbrados. Peters vuelve a estar al frente. Su concepto de la “administración de la liberalización” es un desafío para el tipo de estructuras rígidas que inhiben la creatividad de las

personas. Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de “reingeniería de la empresa” en un libro de gran venta. Hammer y Champy instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

- **Culturas y Pluriculturalismo**, los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no solo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones. Joanne Martín es pionera en el campo del análisis cultural de las organizaciones. Martín explica cómo es que las diferencias presentan retos sin precedente para los gerentes modernos. Charles Taylor es un destacado partidario del llamado movimiento “comunitario”. Taylor sostiene que las personas solo pueden conservar su sentimiento de singularidad valorando lo que tienen en común y buscando extender lo que tienen en común a las organizaciones y las comunidades en las que viven (...) el pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia de sus vínculos y tradiciones culturales concretos.
- **La calidad**, la administración de la calidad total debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben de pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más

estrictos de clientes y competencia. Según esta posición, las relaciones sólidas y duraderas pueden ser un fructífero producto derivado de actos y mentalidades que giren en torno a la calidad. La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil. (Stoner et al., 1996, pp. 51-53).

Es importante anotar que diferentes especialistas tratan de un *enfoque revolucionario* para incrementar los resultados en las organizaciones, el mismo que implica la *“formación de equipos de alto rendimiento”*. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse sobre el tema, está el que presentan Buchloz y Roth, estos especialistas fundamentan lo que consideran ocho atributos del equipo de alto rendimiento, los que se detallan a continuación:

- Liderazgo participativo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- Comunidad de propósito, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.

- Buena comunicación, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- Talentos creativos, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- Respuesta rápida, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades. (Buchloz, 1992, p. 25).

Un equipo de alto rendimiento tiene las siguientes características que lo diferencian de cualquier otro grupo de trabajo:

Tabla 1
Características de los equipos de alto rendimiento

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual	Intercambio de conocimientos	de Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día
Relaciones	Individualistas: "cada uno para sí mismo"	Prioritarias: "hacer cosas juntos, estar en grupo"	Utilitarias: cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión	Conformismo, cada uno se limita a lo que espera de él	Pérdida de la visión de la realidad: dar prioridad del sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual, desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos: reparto "móvil"
Relaciones entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno	Vínculos internos definidos por el directorio	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de trabajo	O individuales o definidos por el directorio	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes, más innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual; coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

Fuente: Gauter, Bénédicte y Odile Vervisch, Marie. (2001). *Coaching Directivo*. (p.15). Madrid, España: Editorial Oberón

La característica fundamental de la era de la información (que comienza en la década de 1990) son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. Pues como afirma Chiavenato (2002a):

La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global, impacto comparable al que tuvo la Revolución

Industrial en su época. La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones (p. 18).

En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad.

(..) los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia. (Chiavenato, 2002b, p. 45).

En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario. Las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas

amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia (...) (Druker, 1998, p. 38).

Las organizaciones entraron en un período de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas:

1. El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas organizacionales (...)
2. La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global (...)
3. La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, información y en la innovación (...)
4. Diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos (...)
5. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos), la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la megacompetencia entre alianzas rivales en sectores como el automovilístico, el aeronáutico y el de chips de computadores (...)

6. La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial: de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas menores, más ágiles y más emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejaron de ser ventaja competitiva para convertirse en desventaja (...)

7. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica (...) (Druker, 1998, pp. 54-64).

La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. En esta nueva concepción:

(...) las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad (...) (Chiavenato, 2002a, p. 38).

El modelo organizacional basado en un diseño orgánico tiene las siguientes características:

- Énfasis en equipos autónomos y gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.

- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables
 - Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
 - Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
 - Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
 - Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.
- (Chiavenato, 2002a, p. 63).

2.2.2. Gestión pública

Partimos revisando la evolución conceptual y tendencias, para posteriormente aterrizar en la concepción de *gestión pública* que se utiliza en esta investigación.

➤ *El modelo burocrático*

En los años 50 y 60 la gestión pública sigue el modelo de la administración burocrática o también llamado modelo weberiano:

El modelo burocrático buscaba la eficiencia, entendía a ella como su paradigma. En esa concepción para lograr eficiencia se despersonaliza la gestión, las personas tienen como fundamento el cumplimiento de lo que la institucionalidad formal les define. Los funcionarios cumplen estrictamente lo establecido por el contenido del cargo y ejecutan lo que las normas establecen sin discusión alguna. En todo caso, la gestión de los servidores públicos debía guiarse por la obligación y no por la misión. De esta forma, el modelo Weberiano efectuaba la distinción entre un **experto** y un **tomador de**

decisiones. El experto (científico) ejecutaba lo que el tomador de decisiones (político) establecía en función de su lectura de la realidad... (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional], 2009, p. 16)

➤ *El modelo post burocrático*

El modelo post burocrático se inicia aproximadamente en los primeros años de los 90 y da origen al Estado contractual o gestión por resultados.

Este modelo enfatiza... en el beneficio que la sociedad percibe del accionar público. Los resultados no se miden en términos de insumos y procedimientos, sino en términos de cambios de distinta escala que se dan en el entorno - interno y externo - de la organización pública. No descuida el desarrollo normativo, pero le preocupa más la ejecución que el apego a las normas. Para ello agenda temas cruciales para la gestión, como las políticas de incentivo al talento y ejecución, los estándares de calidad y el desempeño, etc. (IDEA Internacional, 2009, p. 17)

A continuación apreciamos las diferencias existentes entre el modelo weberiano y el modelo post burocrático:

Tabla 2
Comparación entre el modelo burocrático y post burocrático

El paradigma burocrático	El paradigma post burocrático
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implantar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la rendición de cuentas • Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y aplicar normas • Identificar y resolver problemas • Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Separar el servicio del control • Lograr apoyo para las normas • Ampliar las opciones del cliente • Alentar la acción colectiva • Ofrecer incentivos • Evaluar y analizar resultados • Practicar la retroalimentación.

Fuente: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional]. (2009). *Material de trabajo- Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. (p.18). Lima, Perú: Autor.

➤ ***El modelo de la nueva gestión pública***

Este modelo busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz.

Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas. (IDEA Internacional, 2009, p. 18)

Este modelo está fundamentado sobre:

- a. La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b. La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una gestión por resultados.
- c. La creación del valor público.
- d. El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e. El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social. (IDEA Internacional, 2009, p. 18)

Bajo este contexto, anotamos la definición de *gestión pública* sobre la que se desarrolla esta investigación:

(...) planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, originando resultados significativos para la sociedad, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014, p.45)

Por tanto bajo esta concepción la gestión pública debe satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, para lo cual es importante que las entidades públicas a nivel del gobierno central y gobiernos locales manejen los instrumentos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3
Instrumentos requeridos para una gestión pública de calidad

Objetivos estratégicos	Resultados intermedios	Instrumentos
Convergencia productiva con igualdad	Finanzas públicas de calidad: control de deuda, nivel y composición de gastos e ingresos	Planificación del sector público Estrategias y planes nacionales de desarrollo Reglas fiscales y marcos de mediano plazo Rendición de cuentas
Asignación eficiente de gastos	Recursos de acuerdo con las prioridades gubernamentales	Planificación estratégica global Presupuesto plurianual Evaluación de políticas y programas Sistemas nacionales de inversión pública
Desempeño operacional	Provisión eficiente y eficaz de bienes y servicios públicos	Indicadores compartidos de resultados Planificación estratégica institucional Sistemas integrados de administración financiera Gobierno electrónico Gestión de recursos humanos

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2014). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. (p.45). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

2.2.3. Administración de recursos humanos

Respecto a la administración de recursos humanos anotamos la siguiente definición:

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (...) (Dessler, 2004, p. 6).

Cuando hablamos del tratamiento de las personas en las organizaciones, hemos pasado de un enfoque tradicional en el cual se veía a las personas como recursos a

los cuales hay que administrarlos pasivamente, a un actual enfoque en el cual se asume a las personas como la base principal de la organización ya que están dotadas de inteligencia, conocimientos, habilidades, aspiraciones, etc, que permiten enfrentar los cambios rápidos que se producen. Por ello la nueva concepción de la administración de recursos humanos se sintetiza de la siguiente manera:

(...) la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización (...) (Chiavenato, 2000, p. 14).

El enfoque de la administración de recursos humano, a lo largo de la historia ha modificado su percepción de las personas en las organizaciones, lo cual se refleja en los cambios en las estructuras organizacionales existentes, cambios en la cultura organizacional, cambios en el ambiente organizacional y en el modo de tratar a las personas; lo cual se puede resumir en la siguiente tabla:

Tabla 4*Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX*

	Industrialización Clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	1900-1950	1950-1990	Post. 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, total mente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales, escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
<i>Modo de tratar a las personas</i>	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (p. 14). Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Respecto al rol que cumple el área de recursos humanos en la organización, va más allá de aspectos operativos (pago de remuneraciones, beneficios y asuntos legales, entre otros), sino que tiene un rol preponderante en el desarrollo de las personas:

(...) el área de Recursos Humanos adquiere relevancia en cuatro dimensiones:

Experto Administrativo, relacionado con ayudar a las empresas a mejorar sus formas de trabajo y organización, partiendo por los propios procesos y organización interna. **Cuidado de las Personas**, asociado a cautelar la adecuada coherencia entre los intereses de soporte de las personas y el

respectivo actuar de la empresa, siendo una voz que representa e interpreta a las personas ante la gerencia, y que ayuda a la gerencia a cumplir su propio rol como gestores de RR.HH. **Agente de Cambio**, asociado a ayudar a fortalecer la capacidad de aprendizaje y adaptación organizacional y desarrollar la cultura organizacional requerida y deseada y, **Socio Estratégico**, rol asociado a ayudar a la organización a lograr coherencia del actuar organizacional proveyendo mecanismos de alineamiento estratégico que le den cohesión al accionar de cada área y cada individuo de la organización. (Bussines Consulting Network, 2002, p. 24).

2.2.4. Gestión pública de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos al servicio del estado está relacionada de manera directa con la eficacia y eficiencia de la gestión pública,

El uso de prácticas y modelos que busquen el mejoramiento de las condiciones del personal, la profesionalización del trabajo, y otros aspectos que mejoren la gestión pública en los ámbitos de eficacia y eficiencia del gobierno tiene un impacto relevante en los resultados alcanzados por las instituciones públicas.(CEPAL, 2014, p. 63)

Actualmente nuestro país y varios países de América Latina y el Caribe han adoptado el modelo del servicio civil como sistema de gestión del empleo público, " (...) el cual tiene como misión promover y contribuir a la modernización del

Estado, mediante el diseño e implementación de acciones y políticas para avanzar hacia una gestión estratégica y más eficiente.” (CEPAL, 2014, p. 63)

Nuestro país presenta un sistema de servicio civil en desarrollo, cuyas características institucionales son las siguientes:

Tabla 5

Características institucionales del sistema de servicio civil en desarrollo

Unidad de gestión de los recursos humanos	Presencia de una plataforma virtual de soporte	Claridad en el funcionamiento del sistema	Países
En estos sistemas existe una unidad gubernamental nacional definida dentro de un ministerio (o autónomos, en su defecto), y usualmente unidades a nivel de cada entidad pública que colaboran con la gestión del empleo público.	Tales sistemas presentan sitios web informativos que dan cuenta del funcionamiento, alcance y evolución de la gestión del servicio civil. Gran parte de ellos incluye en sus sitios web el registro de funcionarios públicos y acceso a otros sitios de interés relacionados con el empleo público. No obstante, no constituyen plataformas virtuales funcionales que constituyan una herramienta para la gestión del servicio civil.	Existe una mayor claridad del accionar de estos sistemas, en cuanto procedimientos, actores y alcance se encuentra claramente identificados en la ley y en los sitios web que presentan.	Argentina Bolivia Brasil Colombia Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Honduras México Nicaragua Panamá Paraguay Perú República Dominicana Uruguay Venezuela

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. (p.64). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

2.2.5. Capital humano

A continuación hacemos una revisión de los precedentes clásicos del concepto de capital humano.

Como ocurre en muchas áreas de investigación en Economía, empezamos con la revisión de las consideraciones teóricas del Padre de la Economía Adam Smith (1776) en su obra “La Riqueza de las Naciones”, en la cual establece que el

producto directo del trabajo constituye su recompensa natural, es decir que el trabajador disfruta y vive directamente de lo que produce con su trabajo. Sin embargo a medida que se introduce en la especialización, el producto que el trabajador obtiene de su trabajo es sólo una pequeña parte de lo que necesita para subsistir. En consecuencia el trabajador no puede ya sobrevivir directamente del producto de su trabajo y necesita acumular un stock de bienes para ese fin. Parte de este stock lo destina a obtener ingresos que le permitan mantenerse en el futuro, y el resto lo destina a su consumo inmediato. A la parte de dicho stock que el individuo destina a obtener ingresos futuros es a lo que Adam Smith denomina capital, en el que distingue capital fijo y circulante.

Para Smith el stock de capital de cualquier país no es más que la agregación de capital de todos sus miembros, es decir que entiende el capital de la nación como una proyección del capital de sus habitantes, y clasifica el stock de capital de un país con los mismos criterios que los del trabajador individual. La única diferencia es que además de las máquinas, edificios útiles y posibles mejoras de la productividad de la tierra, Smith incluye explícitamente, como parte del capital fijo de cada nación, *la adquisición y el mantenimiento de habilidades y conocimientos* que pueden ser utilizados para la creación de riqueza por parte de los trabajadores. Para Smith la mejora en la destreza de un trabajador ha de ser considerada igual que una máquina, que contiene trabajo, aunque a la hora de producirla se incurre en un gasto, éste queda compensado por el flujo de beneficios que genera.

En este sentido, el costo del entrenamiento puede ser considerado como una inversión en su capacidad de ganancia futura, que deberá ser recuperada durante la vida laboral del aprendiz. Es este mayor costo de aprendizaje lo que permite explicar las diferencias salariales entre las distintas ocupaciones porque “ (...) el trabajo que la persona educada aprende a realizar, es de esperar, será pagada por encima del salario común de los trabajadores no educados; lo que hará que recupere el gasto total en su educación, y que genere los beneficios normales de un capitla igualmente valioso” (Smith, 1996/1776, p. 116).

Otro autor clásicos al que hay que hacer referencia en las teorías del capital humano es *John Stuart Mill* (Padre de la Economía moderna), para quien es evidente que la productividad del trabajo está limitada por el conocimiento de los trabajadores y así entiende que la productividad del trabajo de una comunidad está determinado en parte por el grado de destreza y de formación que tienen los trabajadores. Por lo tanto cualquier mejora en la preparación de los mismos permitirá que la misma cantidad de trabajo produjera más cantidad de producto como resultdo de un doble efecto:

Efecto indirecto, que consistiría en la mejora de la capacidad de la población para utilizar maquinarias más complejas, con el consiguiente aumento en la producción (...)

Efecto directo, ya que una población más preparada puede innovar más como consecuencia, se inventarían nuevas máquinas que fuesen más productivas (...)
(Stuart, 1996/1848, pp. 107-108).

También es necesario anotar que *John Stuart Mill* no sólo consideraba la influencia que la educación o preparación de los trabajadores ejercían en la economía, sino que defiende la existencia de una serie de cualidades humanas, tales como virtudes o cualidades morales de los ciudadanos de un país, que también influyen de forma directa y positiva en el funcionamiento de su economía. Es más, Stuart Mill sostiene que los mayores beneficios para la economía en su conjunto se derivan de este último tipo de cualidades de los ciudadanos, pero reconoce que en la mayor parte de los casos, estos beneficios no se pueden calcular.

- a) favorecen la confianza necesaria para el intercambio económico, ahorrando costes que dificultan y encarecen las transacciones;
- b) facilitan que los trabajadores administren mejor sus capacidades físicas e intelectuales, lo que reduce los gastos destinados a la vigilancia de los trabajadores y a la verificación de la calidad del producto;
- c) reducen los gastos legales y policiales necesarios para verificar el cumplimiento de los contratos. (Stuart, 1996/1848, pp. 111-112).

Jean Baptiste Say es otro de los autores clásicos que debemos revisar acerca de las referencias del capital humano. La principal novedad en relación a sus predecesores es que explica de forma más detallada cómo influyen los conocimientos o la formación en el proceso de producción de bienes, que él denomina industria humana.

(...) el conocimiento es el elemento indispensable en la producción de cualquier bien, ya que interviene en las tres fases en las que se despliega el proceso productivo. Así para obtener un bien es necesario, en primer lugar estudiar y conocer las leyes de la naturaleza: “una cerradura nunca podría construirse sin conocer previamente las propiedades del metal, el método de extracción de la mina, así como los métodos para dar forma al metal”. En segundo lugar; se necesita que estos conocimientos se apliquen a un propósito útil: “por ejemplo: la convicción de que una determinada forma comunicada al metal dará como resultado un medio que sirva para mantener cerrada una puerta para todas las personas, excepto para el que posee la llave”. Finalmente, es necesaria la ejecución de cierto trabajo manual para obtener el producto acabado, lo que requiere, a su vez, poseer los conocimientos o habilidades precisas para saber cómo ha de ejecutarse de forma concreta el trabajo propuesto. (Say, 2001/1841, p. 80).

Para Say el conocimiento humano así como el desarrollo de capacidades prácticas desempeñan un papel clave en el proceso productivo y explican la diferencia en la participación en los beneficios, por parte de los distintos tipos de trabajadores, según sus relativas habilidades, “(...) tales diferencias se deben a que el salario percibido, incluye, además del pago del trabajo realizado, un interés en pago al capital adquirido, por cada tipo de trabajador y que no es expropiable, porque no existe más que en la persona del propio trabajador” (Say, 2001/1841, p. 327).

Sin embargo, este principio de mayor preparación, mayor salario parece que no es válido cuando Say lo aplica a la remuneración de los que él denomina “filósofos”

u “hombres de ciencia”, siendo éstos los trabajadores más formados de la fuerza laboral, sin embargo no son los que reciben un mayor salario. Esta aparente paradoja la resuelve distinguiendo los tipos de conocimiento que entran en juego en el proceso productivo.

La aportación de los filósofos u hombres de ciencia se circunscribe, generalmente a la primera fase del proceso productivo, esto es, a los descubrimientos básicos para producir bienes. Al contrario de lo que ocurre con las habilidades de los trabajadores, este tipo de conocimiento no es inseparable del sujeto que las descubre, sino que se trasmite y difunde con gran facilidad. Por este motivo no es necesario recurrir a la persona que realizó un descubrimiento concreto, basta con entenderlo para ponerlo en práctica (...) (Say, 2001/1841, p. 328).

Pero Say va más allá, pues entiende que esta facilidad en la transmisión del conocimiento, que es característica de los trabajos especializados en la primera fase del proceso productivo, permite también dar razón de por qué los países más desarrollados crecen más lentamente que los países en vías de desarrollo. Por este motivo puede decirse que Say es uno de los primeros autores clásicos que exploran las consecuencias macroeconómicas de capital humano.

A continuación realizamos una revisión de las aportaciones y debates previos al trabajo realizado por Gary Becker:

Entre los primeros autores del siglo XX que retoman el estudio de las diferencias salariales es **Edwin Cannan** (1998) , quien vuelve al problema, porque le resulta extraño el hecho de que los salarios no se equiparasen entre las distintas profesiones, ya que, aplicando la lógica del modelo de competencia perfecta “(...) tan pronto como un trabajo estuviese mejor remunerado que los demás, las personas deberían trasladarse masivamente al trabajo mejor pagado hasta que el incremento en la oferta redujera la remuneración obtenida al nivel general” (p. 199).

Cannan investigó las causas de la diferencia entre salarios y encontró que los grados de preparación o habilidad requerida por los distintos trabajos era uno de los factores que podían explicarlas. Como es obvio cuanto mayor es la preparación requerida para dedicarse a una profesión, mayores son los costos de la misma, debido a que el tiempo de preparación se alarga y el trabajador deja de ganar dinero y porque los costos de la educación se hacen mayores. Por lo tanto “(...) las cantidades invertidas por los trabajadores deben recuperarse durante sus respectivas vidas laborales y dado que la duración de las mismas es similar en todas las profesiones, la única forma de recuperar aquellas inversiones es la de recibir un salario superior (...)” (Cannan, 1998, p. 205).

Es importante revisar el aporte de **Walsh**, pues es considerada como la primera aportación real a la teoría del capital humano.

- i) Plantea el problema de los gastos en educación por parte de las familias como una decisión de inversión, “(...) aunque los padres puedan enviar a

sus hijos e hijas a la universidad por motivos de costumbre, prestigio social, cariño o similares, también consideran con más detenimiento los costes y las expectativas del uso remunerado que pueden hacer los hijos de las enseñanzas que reciban. Los cálculos racionales se hacen un hueco por sí mismos, aunque en muchos casos se subordinen a otras consideraciones. Cuando deciden si deben continuar la formación de sus hijos, los padres seguramente se guían sobre todo por la creencia de que la mayor preparación se volverá en beneficios futuros” [Walsh (1935:256)]

ii) El método empírico que utiliza se asemeja a los métodos teóricos desarrollados con posterioridad por Becker y Mincer, pues calcula el valor actual descontado de los ingresos medios de trabajadores con varios niveles de educación, y los compara con una estimación de los costos en los que cada grupo ha tenido que incurrir.

iii) Distingue entre los efectos de distintos tipos de educación (universitaria, profesional) tal como lo hacen Becker y Mincer posteriormente.

iv) Utiliza abiertamente el término “capital humano” para referirse a los gastos en educación y formación en el trabajo, y defiende que las habilidades útiles adquiridas a través de la educación profesional están sometidas a las mismas influencias que otras formas de capital. (Selva, 2003, pp. 24-25).

Posteriormente se realizan trabajos en los que se debaten cuestiones de terminología, respecto del concepto de capital humano. Así tenemos *Alfred Marshall* economista que se opuso a la utilización del término capital humano, los

argumentos al respecto se encuentran principalmente en los capítulos IV y V del libro VI de “Principios de Economía”, Marshall defiende que existe grandes diferencias entre la inversión en capital físico y la inversión en las personas, debido al hecho de que el trabajador que vende su trabajo retiene para sí la propiedad de sus facultades. Esta característica del trabajo hace que los empresarios que invierten en la formación de sus empleados nunca lleguen a recuperar del todo la inversión realizada.

Marshall, 1961, citado por Destinobles (2001), resaltó que “(...) el hecho de que los empresarios inviertan dinero para proporcionar entrenamiento para sus trabajadores solo puede ser justificado por su altruismo, (...) la educación previa que hayan recibido los trabajadores sólo puede deberse a la previsión y bondad de los padres” (p. 12).

Otro autor que se opone al uso del término de capital humano es *Shaffer*, 1961, citado por Selva (2003), señaló:

(...) este autor ofrece tres razones por la que se opone al uso de ese término:

i) La inversión en capital humano es diferente a la inversión en capital físico.

Las inversiones en capital humano no se guían por el mismo criterio que las inversiones en capital no humano, porque su principal objetivo no es el beneficio monetario. (...). El motivo que ofrece para justificar su afirmación es simple: los padres – que no invertirían en ninguna otra actividad sin tener

en cuenta los beneficios y los costes de la misma – invierten en la educación de sus hijos sin esperar nada a cambio (...)

ii) No es posible calcular el rendimiento de las inversiones específicas en personas humanas, incluso cuando sea posible distinguir entre gastos de consumo e inversiones propiamente dichos.

iii) Aunque fuera posible separar los gastos de consumo respecto de las inversiones en las personas, y aunque fuera posible calcular la parte de la renta de las personas que se debe a esas inversiones, sería erróneo utilizar esta información como fuente primaria para tomar decisiones de política económica, ello debido a que no es posible establecer una relación causa-efecto que pruebe que la diferencia en la renta de las personas es el resultado de una mayor educación, pues habría que suponer que las personas más educadas no difieren de las menos educadas en ninguna otra característica que pueda explicar esa diferencia en los ingresos, cosa que no ocurre en la realidad. (p. 28).

Es importante anotar que otro trabajo empírico relevante es el realizado por Jacob Mincer, 1958, citado por Destinobles (2001), escribió:

(...) relaciona a través de un modelo las variables: ingresos con grado de instrucción o entrenamiento. En dicho modelo la cuantía de la inversión en entrenamiento es elegida libremente por los trabajadores mediante la determinación del tiempo que van a dedicar a su formación, esta elección la

realizan sobre la base de criterios racionales, es decir teniendo en cuenta los valores presentes de los ingresos vitalicios calculados en el momento en el que se realiza la elección. Además el modelo también incluye el efecto de la experiencia en el trabajo sobre los ingresos de los trabajadores. Con ambas variables Mincer explica la diferencia de los salarios entre ocupaciones como resultado de diferencias en el nivel de entrenamiento, mientras que las diferencias de salarios dentro de una misma ocupación son atribuidas a diferencias en el grado de experiencia en el trabajo. (pp. 22-23).

La aparición en **1962** de un número especial del Journal Of Political Economic organizado por Schultz y titulado “Investment in Human Beings” supuso el primer gran impulso para el nacimiento de la teoría del capital humano. De entre las distintas aportaciones cabe destacar el artículo del economista de Chicago, **Gary Becker** sobre la relación del entrenamiento en el trabajo y los ingresos de los trabajadores, trabajo que será uno de los pilares sobre los que articula su principal aportación al tema: su libro sobre capital humano.

El libro de Becker tiene una gran relevancia para la **teoría del capital humano**, pues es considerado como la obra que determina su nacimiento. Aunque el libro en sí mismo no contiene aportaciones originales, en el sentido de que se limita a recopilar los trabajos que el propio Becker había publicado en torno al tema del capital humano, ofrece un panorama coherente y organizado del mismo. Por estos motivos no se puede realizar una historia de la teoría del capital humano sin hacer referencia, aunque sea breve, al contenido del mismo.

En la primera sección de su libro, Becker trata cuatro temas diferentes, aunque relacionados entre sí, que exponemos a continuación:

En el primer tema, **entrenamiento en las empresas**, Becker analiza las decisiones de inversión en capital humano de las empresas, utilizando un modelo de varios periodos: unos periodos iniciales, en los que se realiza el gasto de la inversión, y unos posteriores, en los que se recogen los beneficios. Así, en el caso de la empresa, se contraponen los costos de la formación (gastos de inversión) con la mayor productividad futura del trabajo (beneficios). Por tanto una empresa invierte en capital humano, siempre y cuando se iguale el flujo de beneficios (suma de productividades marginales descontadas) con los flujos de costos. Este sencillo marco teórico le sirve para estudiar las diferencias entre los dos tipos de entrenamiento básicos:

i) El caso de entrenamiento general, es decir aquel que no sólo incrementa la productividad de los trabajadores para la empresa que lo provee, sino también para otras empresas distintas. El modelo desarrollado por Becker permite explicar por qué las empresas están dispuestas a invertir en este tipo de entrenamiento, cosa que era difícil de entender en teoría, puesto que no se encontraban motivos racionales por los que las empresas estuvieran dispuestas a soportar tales costos.

(...) las empresas que realizan la inversión en entrenamiento genérico cargan con todos los costos, mientras que los empleados, una vez terminado su entrenamiento, pueden irse a otras empresas que estarán dispuestas a pagarles más, porque no habrán tenido que soportar los costos de entrenarlos. (...) las

empresas ofrecen este tipo de entrenamiento porque son los propios empleados los que lo pagan, al recibir salarios menores que su productividad durante el periodo de formación. (Becker, 1983/ 1964, pp. 22-26).

ii) El caso del entrenamiento específico, es decir aquel que incrementa la productividad del trabajador para la empresa que le proporciona instrucción, pero no para las demás. En este caso, Becker (1983/1964) deduce :

“(...) las empresas pagan a sus trabajadores con entrenamiento específico un salario mayor que el podrían obtener en otras empresas, (...) si las empresas pierden a los trabajadores con entrenamiento específico, pierden parte de los costes de entrenamiento y también pierden parte de la productividad generada, lo que no ocurre con los trabajadores que han recibido sólo entrenamiento genérico (...) (pp. 26-30).

En el segundo tema, **la tasa interna de rentabilidad de la inversión en capital humano**, Becker establece un marco teórico para calcular los efectos que tiene, sobre los ingresos del trabajo, una variación de la tasa interna de rentabilidad de la inversión en capital humano. Esta idea resultaba novedosa porque, hasta el momento de la aparición de su modelo, los efectos de una variación en la tasa interna de rentabilidad de la inversión en capital humano habían sido difíciles de distinguir de los efectos que tiene un cambio en la cantidad invertida en capital humano. El modelo propuesto por Becker (1983/196) se caracteriza, por su extrema simplicidad, pues lo que hace, para determinar la tasa interna de rentabilidad de una inversión concreta en capital humano, es comparar las tasas de

retorno generadas por dos actividades diferentes: una, en la que se invierte en capital humano, y otra, en la que no se invierte nada en capital humano durante el periodo considerado. (pp. 30-36).

En el tercer tema, **las decisiones de las familias sobre consumo, tiempo de trabajo y educación**, Becker (1983/1964) desarrolla un modelo formal de elección intertemporal en el que las familias deciden tres variables: consumo, tiempo dedicado al trabajo e ingresos. Con este modelo sin capital humano, Becker estudia la evolución de las anteriores variables durante la vida de una persona (o de los miembros de una familia). Seguidamente, introduce en su modelo la producción de capital humano. La forma en que se produce este nuevo bien es similar a la de los demás: cada persona genera capital humano dedicando tiempo a su producción y comprando los bienes necesarios para ello. Becker no sólo analiza el efecto del capital humano sobre la evolución en el tiempo de las tres variables anteriores, pero si explica por qué las personas, a medida que envejecen, dedican cada vez menos tiempo a producir capital humano: por un lado, porque cada vez tienen menos tiempo para recuperar la inversión – y, en consecuencia, el valor presente de futuras inversiones en capital humano se reduce –, y, por otro, porque el costo de las inversiones aumenta, al percibir los trabajadores salarios mayores cuando su edad es más avanzada – lo que hace que las ganancias a las que deben renunciar para dedicar tiempo a la inversión en capital humano sean mayores. (pp. 50- 68).

En el cuarto tema, **Capital humano e ingresos**, Becker (1983/1964) también propone un marco teórico que sirve para explicar la relación existente entre la

inversión en capital humano y la distribución de ingresos. Partiendo de la definición de ingresos netos del trabajador, construye un modelo sencillo de oferta y demanda que permite discernir la cantidad óptima de capital humano que debiera invertir una persona. En el modelo son fundamentales las formas de las funciones de oferta y de demanda de capital humano, por eso las justifica detenidamente. En general, Becker supone que la demanda de capital humano tiene pendiente negativa, porque los beneficios marginales de la inversión tienden a disminuir a medida que el capital se va acumulando, es decir, existen rendimientos decrecientes en la inversión de capital humano. Por su parte, la curva de oferta mide los costos de financiación del capital humano, y tiene pendiente positiva precisamente porque dichos costos aumentan con la cantidad invertida. Por tanto, la cantidad que, según Becker, se debe invertir en capital humano será la que iguale la oferta con la de demanda, y, una vez conocida la cantidad óptima a invertir, la duración óptima de la inversión puede deducirse fácilmente.

Con este sencillo modelo él explica las diferencias en el capital humano invertido por diferentes grupos de personas en función de las variaciones en factores que afectan o bien a la oferta de capital humano, o bien a la demanda, o a ambas. Becker también pone de manifiesto que las funciones de demanda y oferta pueden estar relacionadas entre sí. Pues, por ejemplo, las personas con más capacidad innata (factor que incide en la demanda) serán las que, con una mayor probabilidad, accedan a financiación pública y privada, lo cual afectará también a sus curvas de oferta. La interrelación entre oferta y demanda de inversión permite,

por tanto, explicaría por qué personas que han invertido las mismas cantidades en capital humano pueden obtener ingresos diferentes. (pp. 80- 122).

A continuación se realiza una revisión de los trabajos realizados sobre el capital humano en algunas de las áreas de la Economía, sin pretensión de constituir un estudio exhaustivo:

➤ *Capital humano y mercado de trabajo*

En el área del mercado de trabajo, el capital humano no sólo ha sido utilizado para justificar las diferencias en los ingresos de los trabajadores, sino también para estudiar otros problemas diferentes. Es el caso, por ejemplo, del modelo de señalización, también llamado modelo de identificación, propuesto por Michael Spence, 1973, citado por Leyva Lopez y Cárdenas Almagro (2002), quienes escribieron:

(...) las empresas utilizan el nivel educativo como instrumento para identificar a los trabajadores potencialmente más productivos, lo que permite pagarles más que a otros, los cuales desempeñan las mismas tareas (aunque con menor productividad). En lugar de pagar a todos el mismo salario –basado en la productividad marginal media de todos los trabajadores–, la empresa paga a cada trabajador una cantidad que varía positivamente con su nivel educativo, y que se aproxima a su propio producto marginal. El producto y la remuneración agregados para todos los trabajadores permanecen invariables, pero los distintos trabajadores pueden beneficiarse de la inversión en educación, ya que

sus salarios pueden aumentar con ella. La oportunidad de beneficiarse de la educación sólo la aprovechan aquellos trabajadores cuya capacidad innata es mayor, ya que para ellos las calificaciones educativas son relativamente baratas en términos de costo de oportunidad del tiempo dedicado al estudio. En este modelo, la educación sirve a las empresas de indicador de la productividad probable de los trabajadores. (p. 87).

➤ ***Economía de la educación***

Las investigaciones sobre capital humano, en el campo de la Economía de la Educación, según afirman Leyva López y Cárdenas Almagro (2002), tienen como idea central que:

(...) la gente gasta en sí misma de formas diversas, buscando no solo el goce presente, sino también los rendimientos futuros pecuniarios y no-pecuniarios. En este sentido, las personas adquieren cuidados sanitarios, compran educación y formación profesional adicional, gastan tiempo en la búsqueda de un empleo que rinda el máximo, compran información acerca de las oportunidades de empleo existentes, emigran para aprovechar mejores oportunidades de empleo y en un momento dado, pueden preferir empleos con una remuneración baja, pero con un elevado rendimiento potencial, en lugar de empleos bien pagados pero sin posibilidades de futuro. Todos estos fenómenos pueden ser considerados más como gastos de inversión que gastos de consumo, tanto si quien los realiza es un individuo en beneficio propio o si los asume la sociedad a favor de sus miembros. (p.80).

Destaca en este campo, el trabajo realizado por Theodore W. Shultz, tal como lo señalan Leyva López y Cárdenas Almagro (2002), “La línea marcada por Schultz (1961) hizo hincapié en el papel de la educación como inversión en el futuro, debido a que la educación y la formación normalmente elevan la productividad del individuo en el trabajo, también pueden servir para aumentar sus ingresos salariales futuros. (p. 81).

Otro trabajo en este campo, es el realizado por Kennet Joseph Arrow, que recibe el nombre de modelo de la selección, en el cual el nivel educativo de los trabajadores es el factor que incide en la selección del puesto de trabajo.

El modelo (Arrow, 1973), introduce la posibilidad de que las empresas utilicen mano de obra para realizar más de un tipo de tareas. Si la realización de algunas tareas exige del trabajador más capacidad que otras, sería ineficiente que las empresas utilizaran trabajadores con mayor preparación en puestos de trabajo menos exigentes y trabajadores menos capacitados en ocupaciones más exigentes. Seguramente, dentro de las propias empresas hay alguna medida de la productividad previsible de los trabajadores que puedan utilizar para la asignación de tareas. De entrada, cabe utilizar el nivel educativo como sustituto de la productividad previsible; las empresas pueden utilizarlo como instrumento de selección de los trabajadores para los diferentes puestos de trabajo. (Leyva López y Cárdenas Almagro, 2002, p. 87).

➤ *Capital humano y crecimiento económico*

A partir de la década de los 60 se empieza a relacionar el capital humano con el crecimiento económico, entendiendo que el crecimiento económico no sólo estaba explicado por los factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital físico sino por otros factores y uno de ellos, es pues el capital humano.

Tanto Schultz (1961) como Denison (1962) mostraron que la parte del crecimiento no explicada por los factores tradicionales era significativa, debiendo explorarse la contribución de factores hasta entonces omitidos, como las economías de escala, el progreso tecnológico y el mejoramiento en la calidad de la fuerza laboral. En particular, Denison encontró que 23% del crecimiento anual del PNB norteamericano durante el periodo 1930-1960 estaba explicado por la mejora en el nivel educativo de la fuerza laboral de ese país. (Terrones y Calderón, 1993, p. 50).

A mediados de la década de los ochenta se comenzaron a dar desarrollos teóricos importantes en esta área del crecimiento económico. Surgieron así modelos neoclásicos de crecimiento que incorporan la acumulación de capital humano como una actividad similar a la acumulación de capital físico, por tanto, el capital humano desempeñan una función especial, pues como señalan Terrones y Calderón (1993):

(...) En efecto, el capital humano es el insumo más importante de las actividades de investigación y desarrollo, permitiendo el desarrollo de las

ciencias básicas y de nuevas tecnologías y productos, todos factores decisivos en el crecimiento económico de las sociedades modernas (Romer 1987; Lucas 1988; Romer 1990; Becker, Murphy y Tamura 1990). La característica de no exclusión de estos factores genera efectos que se difunden (*spill-over effects*) en el conjunto de la economía (...) (p. 53).

Cabe destacar en este campo, el modelo desarrollado Mankiw, Romer y Weil en 1990, tomando como base el modelo de Solow, el cual es modificado para incorporar la actividad de acumulación del capital humano, para permitir una mayor flexibilidad y un mejor ajuste con la realidad, este modelo muestra que:

(..) para una tasa de acumulación de capital humano dada, un mayor nivel de inversión en capital físico tiende a generar simultáneamente un mayor nivel de ingreso per cápita y un mayor nivel de capital humano, el que a su vez se ve reflejado en un mayor nivel de ingreso. Hay que considerar, además, que al existir cierto grado de asociación entre la tasa de acumulación del capital humano y la tasa de acumulación de capital físico, la omisión del capital humano en un estudio empírico de crecimiento económico sesga la estimación de los coeficientes.

(...) los países con un *stock* de capital humano inicial más alto tienden a experimentar una mayor tasa de crecimiento económico, pues pueden beneficiarse más rápidamente de la introducción y adopción de nuevos productos y tecnologías. Un país que empieza con un nivel de capital físico bajo pero con un nivel de capital humano alto tendería a crecer más rápido que

los que tienen un nivel de capital humano bajo, gracias a que recoge con mayor facilidad los descubrimientos del país líder. Además, un país en un nivel tecnológico inferior a la nación líder, pero que tiene un mayor *stock* de capital humano, puede alcanzar e incluso superar al país líder en un tiempo finito (Terrones y Calderón, 1993, p. 54).

➤ ***Economía del conocimiento***

En los inicios del siglo XXI irrumpe con fuerza en el campo de la economía, la política y la educación un nuevo paradigma: ***Economía del conocimiento***. Tan es así que la vieja Europa temerosa por perder el ritmo de crecimiento de los Estados Unidos y los países de Asia lanza el reto de “(...) convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y más dinámica capaz de un crecimiento sostenido acompañada de una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y de una mayor cohesión social” (Fondo Social Europeo, 2005, p. 19).

En la década de los 90 irrumpen con fuerza en todos los ámbitos de la Economía (producción, distribución y consumo) las tecnologías de la Información y Comunicación. Las mismas Tecnologías de la Información tanto en su aspecto electrónico como de programación se convierten en un nuevo sector económico emergente, más fuerte que el industrial. En todo desarrollo de las fuerzas productivas en la historia de la humanidad se ha incorporado el conocimiento, pero la utilización intensiva del mismo en la producción, se ha acrecentado en los últimos años. Tanto la electrónica como la información están incorporadas fuertemente a la industria de producción de materiales primarios como petróleo,

electricidad, acero, aluminio, producción de bienes en el sector del automóvil, de la química, farmacia, nuevas formas de comercialización y consumo. La Economía del conocimiento no está conformada solamente por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), sino por todas las organizaciones que han incorporado insumos elevados de conocimiento que generan cambios en la producción y el consumo.

El conocimiento tiene unas características diferentes a otros bienes. El uso del conocimiento implica que se consuma. Pero es un bien absolutamente renovable y puede ser utilizado hasta el infinito. El conocimiento explícito se puede transferir indefinidamente sin por ello perder sus cualidades, lo cual hace que se pueda multiplicar su uso. El conocimiento es abundante pero la habilidad para usarlo es escasa. Para incorporar conocimiento se requieren años de formación y dedicación. La recepción de conocimiento no depende del bien en sí, sino de la capacidad de la persona para asimilarlo. Es costoso crear un nuevo conocimiento, pero una vez alcanzado es fácilmente transferible y difundible.

El conocimiento es una forma de capital, propiedad de las personas que lo llevan consigo a cualquier trabajo u organización. Por ello es un capital humano que el individuo puede invertir donde más le reditúe.

(...) la creación y difusión del conocimiento es un factor que crea ventajas competitivas y que desde el punto de vista económico se manifiesta como:

Un bien: Por ejemplo, los derechos de propiedad, las patentes, las fórmulas de fármacos, las semillas híbridas y transgénicas.

Un servicio: Cuando el conocimiento se aplica en sistemas de alta tecnología, de producción, de comercialización o de finanzas.

Una mercancía: Cada día las organizaciones buscan no un trabajador o un profesional, sino la persona que tenga determinadas competencias, o conocimientos específicos. (Davenport, 2000, p. 58).

Actualmente se observa una profundización en las concepciones e interpretaciones del Capital Humano (CH), un ejemplo de ello es el llamado Capital Intelectual (CI) y su gestión en el cual se le asigna al capital humano el papel preponderante de la gestión y desarrollo de los recursos intangibles. También apreciamos un cambio en las posiciones de la llamada gestión de los recursos humanos, aproximándose a concepciones ya asumidas por el Capital Humano, como es por ejemplo la gestión por competencias.

El capital intelectual en una organización está definido como: "... un conjunto de recursos y capacidades intangibles de diversa naturaleza con diferentes implicaciones estratégicas. Se puede señalar que engloba a un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permite funcionar a la empresa, creando valor para la misma." (Sáez, García, Palao y Rojo, 2001, p. 147).

En una organización, el capital humano es uno de los tres componentes del capital intelectual, los otros dos son el capital estructural y el capital referencial, tal como se aprecia en la siguiente figura:

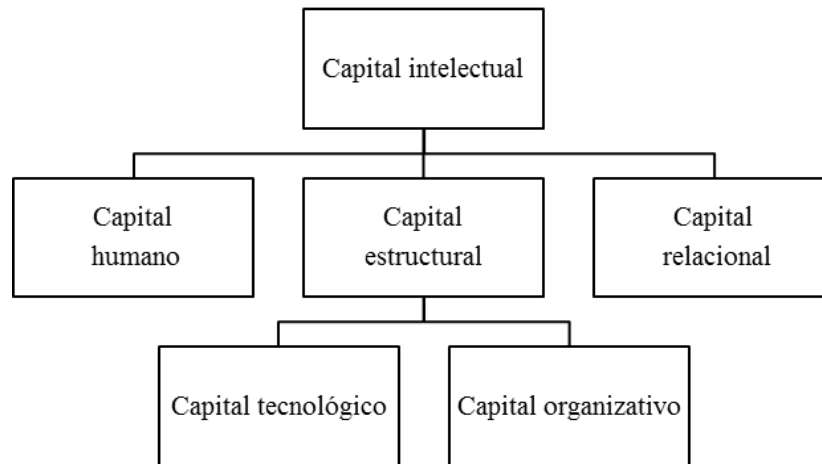


Figura 2. Componentes del capital intelectual

Fuente: Sáez, García, Palao y Rojo. (2001). *Innovación Tecnológica en las empresas*. (p. 147). España: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid.

Respecto al capital estructural, éste se refiere a:

(...) este capital es el que recoge el conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la organización. Es un conocimiento que puede ser reproducido y compartido, lo que permite una transmisión rápida de conocimiento, generando una espiral ascendente de conocimiento y de mejora continua,...,hace referencia a aspectos internos de la organización, a las formas de hacer de la empresa. (Sáez, García, Palao y Rojo, 2001, p. 148)

En cuanto al capital relacional este está referido a: “(...) las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno - clientes, proveedores, competidores, etc.

La naturaleza de este capital hace que no pueda ser controlada completamente”.

(Sáez, García, Palao y Rojo, 2001, p. 148).

En este contexto anotamos la **definición de capital humano** utilizada en esta investigación: “(...) todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la

experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante” (Malone y Leif, 1999, p. 57).

[Por tanto hablar de capital humano es referirse al] “(...) conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los equipos de la misma, así como la capacidad para regenerarlos. Es decir, el capital humano es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización. La empresa no puede ser propietaria del capital humano. (Sáez, García, Palao y Rojo, 2001, p. 148).

Como se puede destacar el capital humano está referido a la riqueza intangible que posee la persona en la actividad que desarrolla, por ello es importante la inversión que las organizaciones realicen en dar conocimientos, formación e información a las personas, pues ello permite a la gente dar mayor rendimiento y productividad en su organización.

2.2.6. Gestión del capital humano

La gestión del capital humano está referida a: “ (...) gestión de los procesos humanos y organizacionales que contribuyan a mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas, [y facilitan] crear valor para los agentes externos e internos (...)” (Porret, 2010, p.61).

Gestionar el capital humano en una organización, implica prácticas concretas que permitan no solo aumentar la productividad sino lograr beneficios compartidos. El avance en la tecnología de la información y los cambios en el entorno requieren hoy un empleo más flexible de las personas y una inversión en capital humano mejor capacitado e incentivado que cumpla actividades creativas y no sólo rutinarias. Las organizaciones requieren alinear sus intereses con la de la gente que la conforman, más aún cuando el capital humano incorpora experiencia, memoria colectiva, capacidad de aprendizaje continuo, así como un conocimiento de prácticas administrativas y operativas que generan ventajas sostenibles para la organización pues, las tecnologías y procesos se mejoran y copian; las estrategias se siguen y perfeccionan; pero el conocimiento organizacional, la motivación intrínseca de las personas y su talento, no.

Una compañía que pierda todo su equipamiento pero mantenga su capital humano intacto, puede recuperarse en relativamente poco tiempo. Una que pierda su capital humano, no se recuperará (...), la principal preocupación es que, en la nueva economía, el capital humano es el fundamento de la creación de valor para las compañías. Varios estudios han mostrado que hasta el 85% del valor de una compañía está basado en intangibles. Esto presenta un interesante dilema: el activo que es más crítico es el menos comprendido, el más difícil de medir y, por lo tanto, el menos susceptible de gestionar (...) (Bussines Consulting Network, 2002, p. 25).

Las organizaciones hoy en día, deben dar la debida importancia al capital humano, ya que su desempeño y efectividad están ligados al trato que le den a su gente:

Cada vez hay más investigaciones que muestran la conexión entre las prácticas de management que tiene una empresa y su performance financiera. Y también es creciente la concientización sobre la importancia del capital humano y de su gerenciamiento eficiente y eficaz. Las compañías que tratan bien a la gente hacen más que asegurar buenas condiciones laborales y una buena paga: construyen relaciones especiales con los individuos y, gracias a ello, mejoran su desempeño a todo nivel (...) En la mayoría de los casos, el cerebro y motor de la organización no es otro que la gente que la compone. Aunque no en todas las empresas parecen entenderlo así, brindar un trato justo a los empleados es fundamental para distinguirse de los competidores. (Lawler, 2006, p.18).

Para determinar las fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción, en la presente investigación hemos adaptado y utilizado las variables denominadas impulsores del capital humano, dichos impulsores son el resultado de años de investigaciones (2003 al 2005) realizadas por los consultores Laurie Bassi y Daniel McMurrer en diferentes organizaciones, que van desde empresas privadas manufacturas, empresas privadas de servicios educativos y empresas de servicios financieros en Estados Unidos, en la búsqueda de un sistema para evaluar los mejores impulsores del capital humano que permitan mejorar el desempeño de las organizaciones, y orientarlas hacia las inversiones en el recurso humano.

Los impulsores del capital humano están agrupados en cinco categorías: prácticas de liderazgo, prácticas sobre contrato de empleo, prácticas sobre acceso al conocimiento, prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo y prácticas

sobre capacidad de aprendizaje, y a su vez cada categoría de prácticas está constituida por cuatro a cinco subcategorías de prácticas, las cuales las podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 6
Impulsores del capital humano

Prácticas de liderazgo	Prácticas sobre contrato de empleo	Prácticas de acceso al conocimiento	Prácticas de optimización de la fuerza de trabajo	Prácticas sobre capacidad de aprendizaje
Comunicación La comunicación de la gerencia es abierta y efectiva.	Diseño del Trabajo El trabajo está bien y conecta con las habilidades de los empleados.	Disponibilidad La información relacionada al trabajo y entrenamiento está fácilmente disponible.	Procedimientos Los procedimientos de trabajo están bien definidos.	Innovación Las nuevas ideas son bienvenidas
Inclusividad La gerencia colabora con los empleados y promueve las entradas.	Compromiso Los puestos de trabajo son seguros, los empleados son reconocidos y la promoción es posible.	Colaboración El trabajo en equipo es estimulado y habilitado.	Condiciones Las condiciones de trabajo apoyan un alto desempeño	Entrenamiento El entrenamiento es práctico y apoya las metas de la organización.
Habilidades supervisoras Los gerentes eliminan barreras, proveen retroalimentación e inspiran confianza.	Tiempo El volumen de trabajo permite a los empleados hacer buenos trabajos y habilitar un buen balance trabajo/ vida.	Información compartida Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas	Responsabilidad El alto desempeño es esperado y recompensado	Desarrollo Los empleados tienen planes formales de desarrollo de la carrera
Habilidades ejecutivas Los altos ejecutivos eliminan barreras, proveen retroalimentación e inspiran confianza.	Sistema El contrato del empleado es continuamente evaluado	Sistema Los sistemas en conjunto producen información fácilmente disponible.	Salario Los salarios son escogidos Sobre la base de las habilidades; nuevos salarios completan una orientación cabal	Apoyo y Valoración Los líderes demuestran que el aprendizaje es valorado.
Sistema Los sistemas de transición y desarrollo del liderazgo son efectivos			Sistema Los sistemas de gerencia del desempeño del empleado son efectivos	Sistema Los sistemas de gerencia de aprendizaje automatizan aspectos del entrenamiento

Fuente: Adaptado de Bassi y McMurrer. (March,2007). *Maximizing Your Return on People*. (p. 118). *Harvard Business Review*.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Activos intangibles: Está referido a aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como: el conocimiento del saber hacer, relaciones con los clientes, procesos operativos, tecnología de la información y bases de datos, capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, etc.

Activos tangibles: Está referido a todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como: materias primas, mobiliario, maquinaria, terreno, dinero, etc.

Capital humano: “(...) todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de [la organización]. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante” (Malone y Leif, 1999, p. 57).

Debilidad: Está referido a las limitaciones, defectos o inconsistencias en la organización que constituyen un inconveniente para la consecución de los objetivos.

Fortaleza: Está referida a todo recurso de tipo interno que posee una organización en superiores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás.

Gestión: Proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar una organización.

Gestión del capital humano: Está referida a la: “ (...) gestión de los procesos humanos y organizacionales que contribuyan a mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas, [y facilitan] crear valor para los agentes externos e internos (...)” (Porret, 2010, p.61).

Gestión pública: Referida a (...) planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, originando resultados significativos para la sociedad, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014, p.45)

Gobierno local: Son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Globalización: Proceso en el cual las interrelaciones entre las organizaciones es cada vez más estrecha e importante.

Organización: Sistema abierto, relacionado de modo dinámico, que desarrolla una actividad para alcanzar un determinado propósito.

Prácticas de liderazgo: Referidas a si en la organización existen un proceso eficaz de comunicación, existe retroalimentación constructiva y adecuados sistemas de transición y desarrollo del liderazgo. (Bassi y Mc Murrer, 2007, p.118)

Prácticas sobre contrato de empleo: Referidas a si en la organización existen adecuadas prácticas en cuanto al diseño del trabajo, a la seguridad, reconocimiento, promoción, carga de trabajo y evaluación del trabajo realizado. (Bassi y Mc Murrer, 2007, p.118)

Prácticas sobre accesibilidad del conocimiento: Referido a si los trabajadores cuentan con manuales, herramientas e información necesaria para que realicen su trabajo, si hay acceso a la capacitación que requieren, si el trabajo en equipo es estimulado y si las mejores prácticas al interior de la organización son compartidas. (Bassi y Mc Murrer, 2007, p.118)

Prácticas sobre optimización del capital humano: Referido a que si en la organización los procedimientos de trabajo están bien definidos, si el alto desempeño es recompensado y si los salarios están en relación de las habilidades de los trabajadores. (Bassi y Mc Murrer, 2007, p.118)

Prácticas sobre capacidad de aprendizaje: Referidas a si en la organización los trabajadores son alentados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo, si pueden desarrollar un plan de carrera y si existe apoyo y valoración del aprendizaje. (Bassi y Mc Murrer, 2007, p.118)

Ventaja competitiva: Característica particular de una organización que le permite diferenciarse de otra de su tipo, es perdurable en el tiempo; y está referida al

manejo de variables como: conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.

2.4. HIPÓTESIS

“La limitada importancia que el gobierno del local del distrito de Asunción da al capital humano, está reflejada en las debilidades: inadecuadas prácticas sobre contrato de empleo, sobre accesibilidad al conocimiento, sobre optimización de la fuerza de trabajo y sobre capacidad de aprendizaje, frente a la fortaleza: adecuadas prácticas de liderazgo”

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable x

Capital humano.

2.5.2. Variable y

Gestión del gobierno local.

2.5.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

A continuación presentamos las variables, dimensiones, indicadores, e instrumentos utilizados en esta investigación:

Título : Importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnicas e instrumentos
Variable x: Capital humano	Prácticas de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Inclusividad ➤ Habilidades supervisoras ➤ Habilidades ejecutivas ➤ Sistemas 	Escala: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre	
	Prácticas sobre contrato de empleo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño del trabajo ➤ Compromiso ➤ Tiempo ➤ Sistemas 		
	Prácticas sobre accesibilidad al conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilidad ➤ Colaboración ➤ Información compartida ➤ Sistemas 		
	Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimientos ➤ Condiciones ➤ Responsabilidad ➤ Salario ➤ Sistemas 		
	Prácticas sobre capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación ➤ Capacitación ➤ Desarrollo ➤ Apoyo y valoración ➤ Sistemas 		
Variable y: Gestión del gobierno local	Estructura de ingresos	Ingresos por fuente de financiamiento	Porcentaje según fuente de financiamiento	Técnicas: Encuesta, Análisis documental Instrumentos: Cuestionario, ficha de registro
	Ejecución del gasto	Nivel de ejecución del gasto	Porcentaje de gasto de inversión/ Presupuesto Institucional Modificado	
	Estructura del gasto	Incidencia del gasto en inversión	Porcentaje del gasto en inversión /Total gasto	
		Carga del gasto en personal	Porcentaje de gasto en personal /Total gasto	
		Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento	Porcentaje del gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento/ Total gasto	
	Recursos humanos	Incidencia del personal profesional	Porcentaje del personal profesional/ total personal	
	Capacitación	Requiere capacitación	Si requiere, temas en los que requiere capacitación	
	Nivel de planeamiento	Instrumentos de gestión	Si tiene No tiene	
Tecnologías de la información y comunicación	Disponibilidad de red informática local y acceso a internet	Dispone No dispone		

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación descriptiva, estudio de caso y transversal. Descriptiva, ya que hemos conocido la importancia del capital humano en la organización en estudio, mediante la descripción de las prácticas sobre el tratamiento del capital humano y de los procesos al interior del gobierno local del distrito de Asunción, a fin proponer estrategias de mejora en la gestión del capital humano, pues como afirman Van Dalen y Meyer (1991):

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (...) Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (p. 125).

Estudio de caso, dado que se ha realizado una caracterización del gobierno local del distrito de Asunción, y como afirman Van Dalen y Meyer (1991):

El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado. Un estudio de casos debe incluir una considerable cantidad de información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos. Los seres humanos desarrollan una constante interacción con diversos factores ambientales, por eso es imposible comprender su conducta sin examinar tales relaciones. (p. 148).

Investigación transversal, porque se ha recogido información acerca de las variables tratadas en el momento en que realizamos el estudio, como afirman Velásquez y Rey (1999):

Las investigaciones transversales investigan el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que será utilizada en el estudio. Esta información puede referirse a uno o varios objetos de estudio. Les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento específico, mas no su evolución. (p. 134).

3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Unidades de análisis y/u observación

- ✓ Gobierno local del distrito de Asunción
- ✓ Personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción (funcionarios y/o directivos, profesionales, técnicos, auxiliares, obreros de limpieza, personal de vigilancia y otros).

3.2.2. Población y muestra

La población en la presente investigación está conformada por el personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción, entre funcionarios y/o directivos, profesionales, técnicos, auxiliares, obreros de limpieza, personal de vigilancia y otros, los cuales son:

Tabla 7

Personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción

Cargo Actual	Nº personas	Cargo Actual	Nº personas
Grupo funcionario y/o directivo		Grupo técnico	
Procurador	1	Secretaria Gerencia Municipal	1
Gerente Municipal	1	Ingeniero	1
Gerente de Área Técnica	1	Jefe DEMUNA	1
Gerente de Desarrollo Económico	1	Responsable Vaso Leche	1
Gerente de Recursos Naturales	1	Secretaria Desarrollo Económico	1
Grupo profesional		Jefe Registros Civil	1
Ingenieros	2	Asistente de registro civil	1
Responsable OPI	1	Secretaria de Alcaldía	1
Responsable UF	1	Chofer	2
Encargado de Logística	1	Operador de maquinaria pesada	1
Tesorero	1	Grupo auxiliar	
Contador	1	Secretaria de DEMUNA	1
Jefe de personal	1	Responsable de Abastecimientos	1
Responsable de Planificación y Presupuesto	1	Asistente de Registro Civil (Centro Poblado Sapúc)	1
Grupo obrero personal de vigilancia		Responsable de Vivero Municipal	1
Vigilante	1	Grupo otros trabajadores:	
		Obrero de vivero	2
		Grupo obrero de limpieza	
		Obrero de Limpieza	6
Total			38

Fuente: Elaboración propia

Por tanto la población y muestra (por ser una población pequeña) en la presente investigación está conformada por el personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción, que para octubre del 2015 fueron en total 38 personas.

3.3. MÉTODOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos generales empleados en la presente investigación son los siguientes:

Método deductivo- inductivo

En la presente investigación partimos de bases teóricas que sustentan el marco general sobre el tema seleccionado; a partir de esta caracterización genérica, inducimos las características particulares del gobierno local seleccionado, identificando las prácticas en el tratamiento del capital humano que nos permite determinar la importancia de dicho capital en el gobierno local del distrito de Asunción.

Método analítico – sintético

El tema en estudio ha sido desagregado como corresponde en el contenido capitular: bases teóricas sobre las cuales se sustenta el tema, caracterización de la gestión del gobierno local seleccionado, evaluación de la importancia del capital humano incidiendo básicamente en la identificación de fortalezas y debilidades; y sobre esta base se ha establecido algunas estrategias de mejora de la gestión del gobierno local del distrito de Asunción.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para recopilar la información primaria se empleó como técnica la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a todo el personal que labora en el gobierno local en estudio, entre funcionarios y/o directivos, profesionales, técnicos, auxiliares, obreros de limpieza y personal de vigilancia y otros trabajadores (obrerros del vivero municipal).

El cuestionario aplicado consta de dos partes, la primera parte contiene siete preguntas de opción múltiple, en las que se recogen información general de los trabajadores como: sexo, edad, grado de instrucción, tiempo de servicio, categoría de ocupación y condición laboral. La segunda parte del cuestionario está referido a las prácticas sobre gestión del capital humano, las cuales están agrupadas en cinco categorías: prácticas de liderazgo, prácticas sobre contrato de empleo, prácticas sobre accesibilidad del conocimiento, prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo y prácticas sobre capacidad de aprendizaje.

Las categorías de prácticas sobre contrato de empleo y sobre accesibilidad al conocimiento se dividen en cuatro subcategorías, cada una de ellas, para cada subcategoría se plantea una escala que va desde 1 a 5, el cual cada trabajador marca sólo una opción referida a la posición con la que se sienta identificado. El resultado obtenido en estas categorías de prácticas se obtiene sumando el puntaje de las cuatro subcategorías.

Las categorías de prácticas de liderazgo, optimización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje se dividen en cinco subcategorías, cada una de ellas, para cada subcategoría se plantea una escala que va desde 1 a 5, el cual cada trabajador marca sólo una opción referida a la posición con la que se sienta identificado. El resultado obtenido en estas categorías de prácticas se obtiene sumando el puntaje de las cinco subcategorías multiplicadas por 0.8, este procedimiento permite mantener la igualdad con las prácticas que se dividen en cuatro subcategorías.

En cuanto a la información secundaria se empleó como técnica el análisis documental, recopilando datos de las variables en estudio de libros, trabajos de investigación, revistas, base de datos, entre otros, se utilizó como instrumento la ficha de registro de datos.

3.4.2. Técnicas de procesamiento de la información

La información primaria y secundaria recopilada fue tabulada en una hoja de cálculo de excel y utilizando la estadística descriptiva se elaboró tablas y figuras que facilitaron el análisis, interpretación y discusión de los resultados.

3.4.3. Técnicas de análisis, interpretación y discusión de resultados

Luego de haber procesado la información, se seleccionó, se ordenó, se jerarquizó los resultados obtenidos, identificando las fortalezas y debilidades en las prácticas de tratamiento del capital humano en la organización estudio. Las tablas y figuras fueron agrupadas de acuerdo a cada categoría de prácticas sobre gestión del

capital humano, y presentan su propia interpretación. Cabe indicar, que cada categoría de prácticas comprende más de una tabla debido a que se presentan por componente y por categoría de ocupación, por lo que al final se hace una interpretación general de ellos en conjunto, en relación con la categoría analizada.

3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA

A continuación se presenta la matriz de consistencia metodológica para la presente investigación:

Matriz de Consistencia:

Título: Importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p>Pregunta general: ¿Cuál es la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, cuáles son las debilidades y fortalezas en su tratamiento y qué posibilidades de mejora existen?</p>	<p>Objetivo general: Analizar la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades en el tratamiento del mismo, para así proponer alternativas de mejora en la gestión del capital humano.</p>	<p>El tratamiento del capital humano está caracterizado por la siguiente fortaleza: adecuadas prácticas de liderazgo; frente a las debilidades: inadecuadas prácticas sobre contrato de empleo, sobre accesibilidad al conocimiento, sobre</p>	<p>Variable x: Capital humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prácticas de liderazgo. ➤ Prácticas sobre contrato de empleo. ➤ Prácticas sobre accesibilidad al conocimiento. ➤ Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo. ➤ Prácticas sobre capacidad de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación, inclusividad, habilidades supervisoras, habilidades ejecutivas y sistemas. ✓ Diseño del trabajo, compromiso, tiempo y sistemas. ✓ Disponibilidad, colaboración, información compartida y sistemas. ✓ Procedimientos, condiciones, responsabilidad, salario y sistemas. ✓ Innovación, capacitación, desarrollo, apoyo y valoración y sistemas. 	<p>Técnicas: Encuesta y Análisis documental Instrumentos: Cuestionario, ficha de registro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una investigación descriptiva, estudio de caso y transversal. • Los métodos empleados en la presente investigación son los siguientes: Método deductivo-inductivo Método analítico – sintético 	<p>La población en la presente investigación está conformada por el personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción, entre funcionarios y/o directivos, profesionales, técnicos, auxiliares, obreros de limpieza, personal de vigilancia y otros y que para octubre del 2015 fueron en total 38 personas.</p> <p>Por ser una población pequeña la muestra abarca a toda la población.</p>
<p>Preguntas auxiliares: ✓ ¿Cuáles son las características de la gestión del gobierno local del distrito de Asunción? ✓ ¿Cuál es la importancia que se le da al capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción? ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción? ✓ ¿Qué pautas de mejora en la gestión del capital humano se pueden establecer?</p>	<p>Objetivos específicos: a) Identificar las características de la gestión del gobierno local del distrito de Asunción. b) Establecer la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción. c) Identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción. d) Proponer algunas pautas de mejora en la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción.</p>	<p>optimización de la fuerza de trabajo y sobre capacidad de aprendizaje; lo cual implica que la actual gestión del gobierno del gobierno local del distrito de Asunción no da la importancia debida al capital humano.</p>	<p>Variable y: Gestión del gobierno local</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura de ingresos ➤ Ejecución del gasto ➤ Estructura del gasto ➤ Recursos humanos ➤ Capacitación ➤ Nivel de planeamiento ➤ Tecnologías de la información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos por fuente de financiamiento ✓ Nivel de ejecución del gasto ✓ Incidencia del gasto, carga del gasto y gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento. ✓ Incidencia del personal profesional ✓ Requiere capacitación ✓ Instrumentos de gestión Disponibilidad de red informática local y acceso a internet 			

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE ASUNCIÓN

4.1. ASPECTOS GENERALES

En nuestro país, los gobiernos locales son definidos como:

(...) entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y **distritales** son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.” (Ley N° 27972, 2003)

Los gobiernos locales tienen un papel importante en la estructura del estado peruano pues estos “... representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.” (Ley N° 27972, 2003)

Las municipalidades, tomando en cuenta su condición de municipalidad provincial o distrital, asumen las competencias y ejercen las funciones específicas, con carácter exclusivo o compartido, en las materias siguientes:

1. Organización del espacio físico - Uso del suelo

1.1. Zonificación.

1.2. Catastro urbano y rural.

1.3. Habilitación urbana.

1.4. Saneamiento físico legal de asentamientos humanos.

1.5. Acondicionamiento territorial.

1.6. Renovación urbana.

1.7. Infraestructura urbana o rural básica.

1.8. Vialidad.

1.9. Patrimonio histórico, cultural y paisajístico

2. Servicios públicos locales

2.1. Saneamiento ambiental, salubridad y salud.

2.2. Tránsito, circulación y transporte público.

2.3. Educación, cultura, deporte y recreación.

2.4. Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos.

2.5. Seguridad ciudadana.

2.6. Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.

2.7. Registros Civiles, en mérito a convenio suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, conforme a ley.

2.8. Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo.

2.9. Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones.

2.10. Otros servicios públicos no reservados a entidades de carácter regional o nacional.

3. Protección y conservación del ambiente

3.1. Formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales.

3.2. Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.

3.3. Promover la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.

3.4. Participar y apoyar a las comisiones ambientales regionales en el cumplimiento de sus funciones

3.5. Coordinar con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental, en el marco del sistema nacional y regional de gestión ambiental.

4. En materia de desarrollo y economía local

4.1. Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.

4.2. Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.

4.3. Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.

4.4. Fomento de la artesanía.

4.5. Fomento del turismo local sostenible.

- 4.6. Fomento de programas de desarrollo rural.
- 5. En materia de participación vecinal
 - 5.1. Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local.
 - 5.2. Establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización.
 - 5.3. Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.
- 6. En materia de servicios sociales locales
 - 6.1. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
 - 6.2. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población.
 - 6.3. Establecer canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales.
 - 6.4. Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales
- 7. Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas
 - 7.1. Promover programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional.
 - 7.2. Promover convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas. (Ley N° 27972, 2003)

4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica del gobierno local del distrito de Asunción es la siguiente:

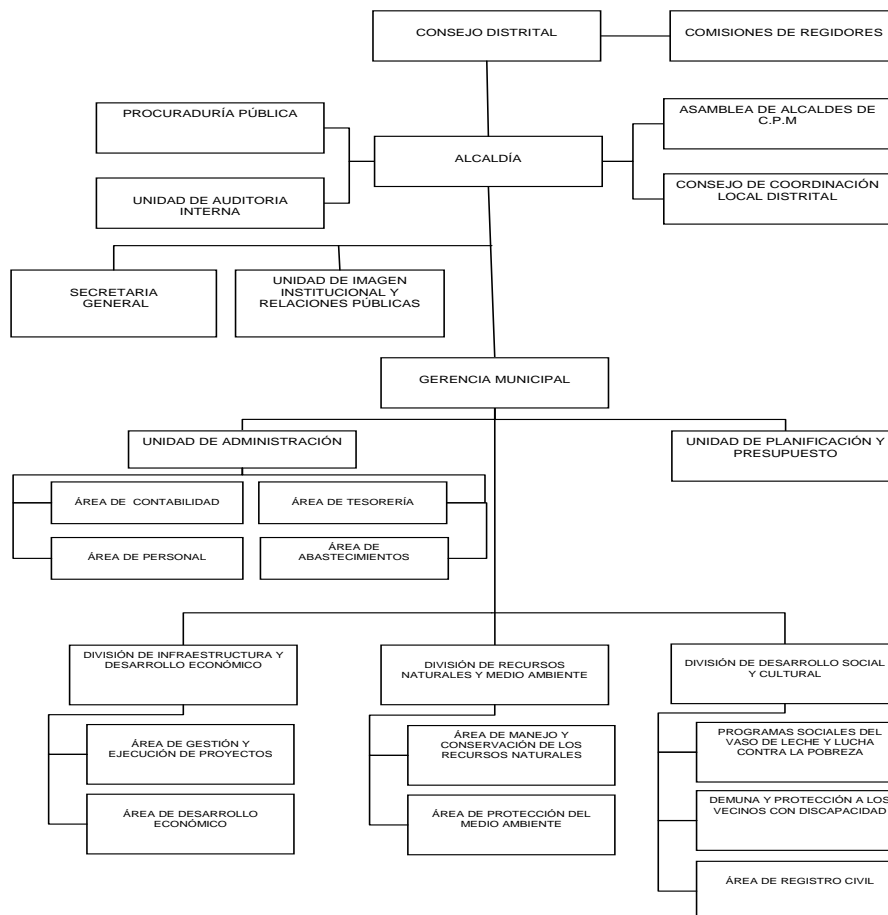


Figura 3. Organigrama de la municipalidad distrital de Asunción

Fuente: Municipalidad distrital de Asunción

En la figura anterior se aprecia la estructura orgánica de la municipalidad distrital de Asunción, cabe señalar que este instrumento fue elaborado en el 2010 como parte conformante de un conjunto de requisitos para que pueda participar del Programa de Incentivos Municipales, sin embargo cabe resaltar que hay áreas que sólo existen en papel (Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Imagen Institucional y de Relaciones Públicas, Consejo de Coordinación local Distrital y

el Área de Protección del Medio Ambiente), es decir no funcionan; mientras existen otras áreas que funcionan y no están plasmadas en dicho organigrama como son : Unidad Formuladora (UF), Oficina de Programación e Inversiones (OPI) y la Unidad de Vivero Municipal.

4.3. ESTRUCTURA DE INGRESOS

A continuación presentamos información de la estructura de ingresos por fuente de financiamiento para el gobierno local del distrito de Asunción correspondiente al año 2015, en comparación a otros gobiernos locales de la provincia de Cajamarca:

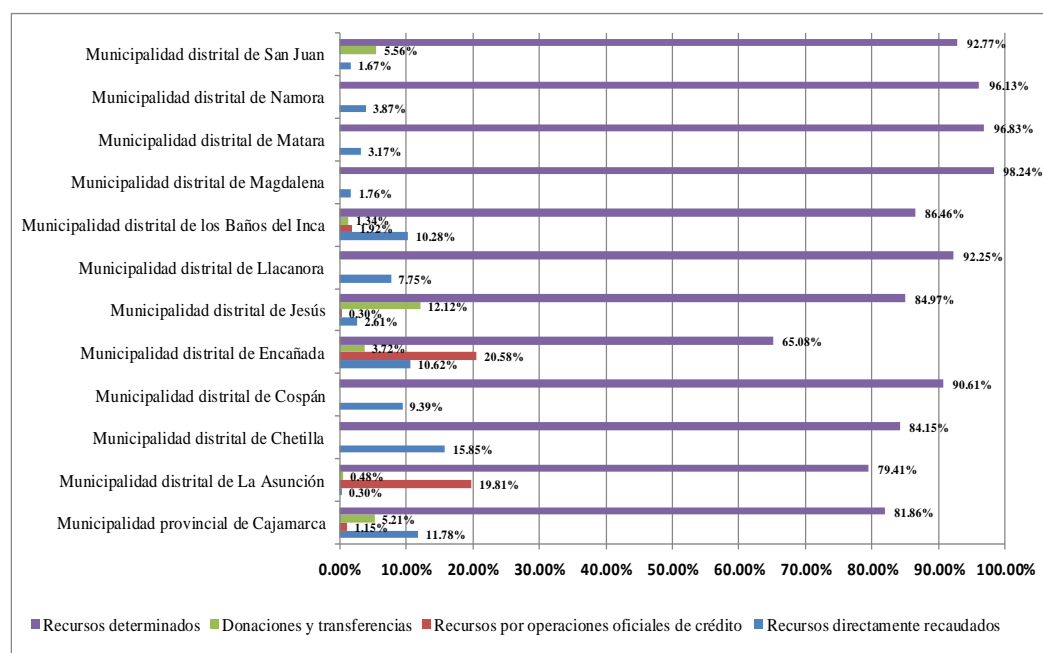


Figura 4. Estructura porcentual de ingresos según fuente de financiamiento de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla A.1 del Anexo A

En la figura 4 apreciamos que la principal fuente de ingresos del gobierno local del distrito de Asunción en el 2015 fueron los recursos determinados¹, los cuales representaron el 79.41%, seguido de los recursos de operaciones de crédito, los que representaron el 19.81%, los recursos de donaciones y transferencias con un 0.48% y los recursos directamente recaudados, que representaron el 0.30% del total ingresos recaudados para el 2015. Similar comportamiento apreciamos en las otras municipalidades de la provincia de Cajamarca, destacando que en las municipalidades de Cospán, Llacanora, Magdalena, Matara, Namora y San Juan los recursos determinados representaron más del 90% del total de ingresos recaudados en el 2015.

También es importante señalar que la municipalidad del gobierno local del distrito de Asunción muestra una dependencia económica, ya que si analizamos los recursos directamente recaudados², estos representan sólo el 0.30% del total de ingresos en el 2015; lo cual implica que éste gobierno local no explota adecuadamente dicha fuente y de esta manera contar con mayores recursos para su desarrollo.

En cuanto al comportamiento de los otros gobiernos locales de la provincia de Cajamarca apreciamos que también muestran dependencia económica, puesto que los recursos directamente recaudados no sobrepasan el 12% del total de ingreso recaudados en el 2015, destacando que los gobiernos locales de Asunción, San Juan y Jesús muestran la menor proporción de recursos directamente recaudados

¹ Los recursos determinados comprende el Fondo de Compensación Municipal, impuestos municipales, canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones.

² Los recursos directamente recaudados comprende los ingresos generados por las entidades públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros.

con 0.30%, 1.67% y 2.61% respectivamente y los gobiernos locales de Chetilla, Cajamarca y Encañada la mayor proporción de recursos directamente recaudados con 15.85%, 11.78% y 10.62% respectivamente.

4.4. EJECUCIÓN DEL GASTO

A continuación presentamos información acerca de la ejecución del gasto del gobierno local del distrito de Asunción para el año 2015 en comparación a los otros gobiernos locales de la provincia de Cajamarca, para lo cual hemos calculado un coeficiente porcentual entre la ejecución del gasto en inversión, considerando la ejecución a nivel de devengado³, respecto de total del presupuesto institucional modificado (PIM)⁴ sólo de inversión, dado que el gasto en inversión es aquel que está orientado a la capitalización de las localidades en materia de capacidad productiva, infraestructura vial, desarrollo de capacidades, entre otros:

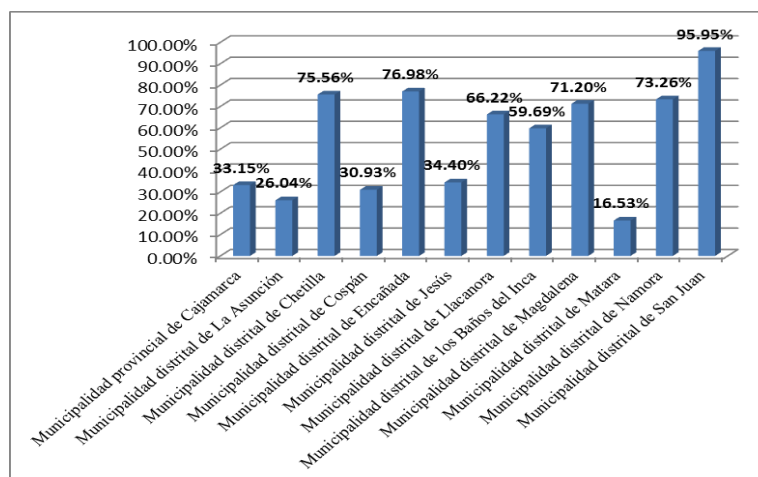


Figura 5. Nivel de ejecución del gasto en inversión de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla B.1 del Anexo B

³ La ejecución en devengado representa fase del ciclo del gasto donde se registra la obligación de pago, como consecuencia del respectivo compromiso contraído.

⁴ El presupuesto institucional modificado –PIM es el presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del presupuesto inicial de apertura - PIA.

En la figura 5 apreciamos que el gobierno local del distrito de Asunción tuvo una ejecución del gasto de inversión del 26.04%, lo que demuestra un bajo nivel de cumplimiento entre lo proyectado y lo ejecutado para el año 2015, además ocupa el segundo lugar a nivel de gobiernos locales en la provincia de Cajamarca que muestran el menor nivel ejecución en el gasto de inversión, el primer lugar lo ocupa el gobierno local del distrito de Matara, con una ejecución del gasto en inversión de sólo el 16.53%. Mientras que los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca que muestran un mayor nivel de ejecución en el gasto de inversión son: San Juan, Encañada, Chetilla, Namora y Magdalena con niveles de ejecución con el 95.95%, 76.98%, 75.56%, 73.26% y 71.20% respectivamente.

4.5. ESTRUCTURA DEL GASTO

4.5.1. Incidencia del gasto de inversión

En cuanto a la incidencia del gasto de inversión se calculó un coeficiente porcentual comparando el devengado en gasto en inversión en relación al total de gasto devengado para el año 2015:

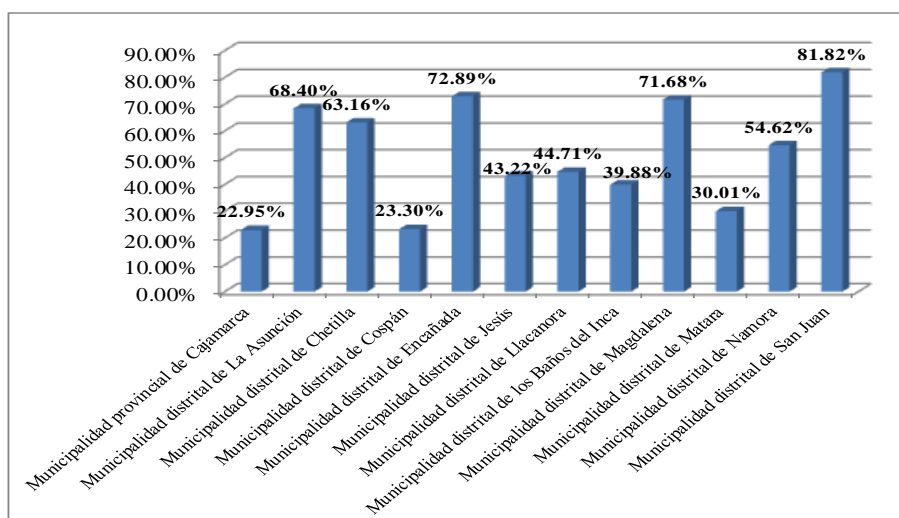


Figura 6. Incidencia del nivel de inversión en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla C.1 del Anexo C

En la figura 6 apreciamos que el gobierno local del distrito de Asunción tuvo una incidencia en el gasto de inversión del 68.40% respecto al gasto total efectuado en el 2015, lo cual demuestra que el gasto de inversión en dicho año ha sido importante en comparación al gasto total efectuado, ocupa el cuarto lugar a nivel de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca que muestran mayor incidencia del gasto de inversión, los tres primeros lugares le corresponde a San Juan, Encañada y Magdalena con niveles de incidencia del gasto de inversión de 81.82%, 72.98% y 71.68% respectivamente; mientras que Cajamarca, Cospán y Matara muestran los menores niveles de incidencia del gasto de inversión con 22.95%, 23.30% y 30.01% respectivamente.

4.5.2. Carga del gasto en personal

En cuanto a la carga del gasto del personal, se calculó un coeficiente porcentual comparando el gasto en personal⁵ respecto del total del gasto devengado por cada gobierno local para el año 2015:

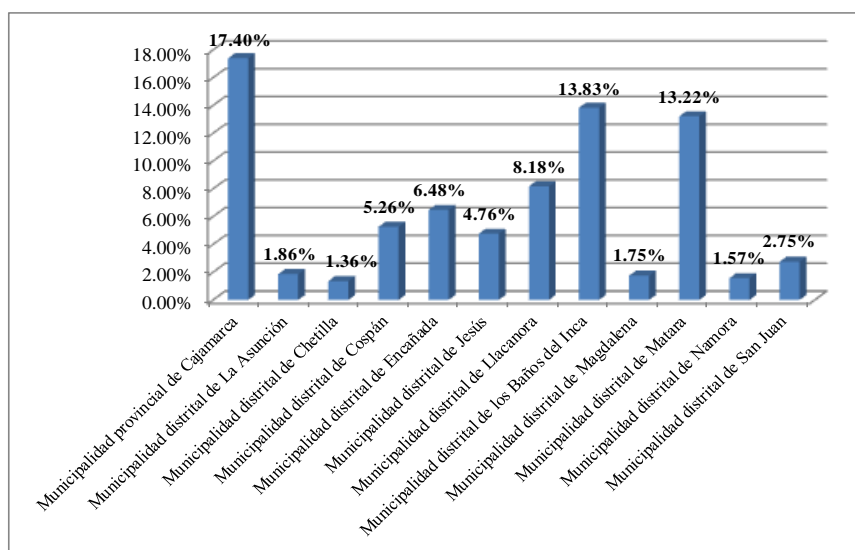


Figura 7. Carga de gasto en personal de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla D.1 del Anexo D

En la figura 7 apreciamos que el gobierno local del distrito de Asunción presentó una carga en gasto de personal del 1.86%, lo que implica que en este gobierno local el gasto en personal no es tan importante respecto del total del gasto efectuado en el 2015. También destacamos que el mencionado gobierno local se ubica en el cuarto lugar, a nivel de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca, con menor carga en gasto de personal, los otros tres son: Chetilla, Namora y Magdalena, quienes presentan cargas del personal de 1.36%, 1.57% y 1.75% respectivamente. En oposición a esta situación se encuentran los gobiernos locales

⁵ El gasto en personal está referido al pago del personal activo y otros beneficios, específicamente remuneraciones y pensiones por el ejercicio efectivo del cargo.

de Cajamarca, Baños del Inca y Matara, quienes presentaron la mayor carga en gasto de personal con proporciones de 17.40%, 13.83 y 13.22% respectivamente.

4.5.3. Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento

En cuanto al gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento se compara los gastos en servicios de capacitación y perfeccionamiento⁶ respecto del total del gasto efectuado:

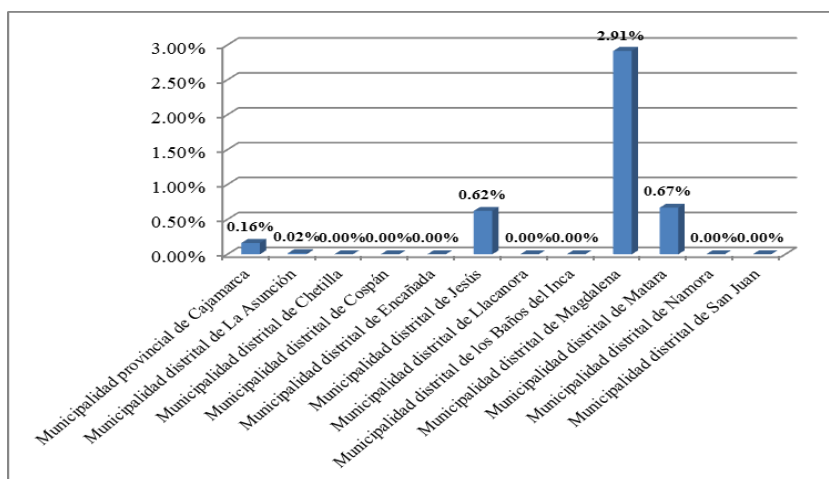


Figura 8. Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla E.1 del Anexo E

En la figura 8 apreciamos que el gasto realizado en servicios de capacitación y perfeccionamiento por el gobierno local del distrito de Asunción es insignificante, pues representó sólo el 0.02% del gasto total efectuado por dicho gobierno en el 2015, también los gobiernos locales de Magdalena, Matara, Jesús y Cajamarca, efectuaron dicho gasto en bajas proporciones, 2.91%, 0.67%, 0.62% y 0.16% respectivamente, mientras que Chetilla, Cospán, Encañada, Llacanora, Baños del

⁶ Este gasto está referido a gastos por contratos de personas naturales y jurídicas prestadoras de servicios de capacitación y perfeccionamiento al personal orientado a mejorar la gestión y el servicio de la entidad.

Inca, Namora y San Juan no efectuaron gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento en el año 2015.

4.6. RECURSOS HUMANOS Y REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Recursos humanos

En cuanto a los recursos humanos se hace un análisis de la *incidencia del personal profesional*, para lo cual se ha calculado un coeficiente porcentual entre el número de trabajadores profesionales respecto del total de trabajadores del gobierno local, ello debido a que la mayor incidencia de personal profesional constituye un factor importante para el éxito de la gestión del gobierno local.

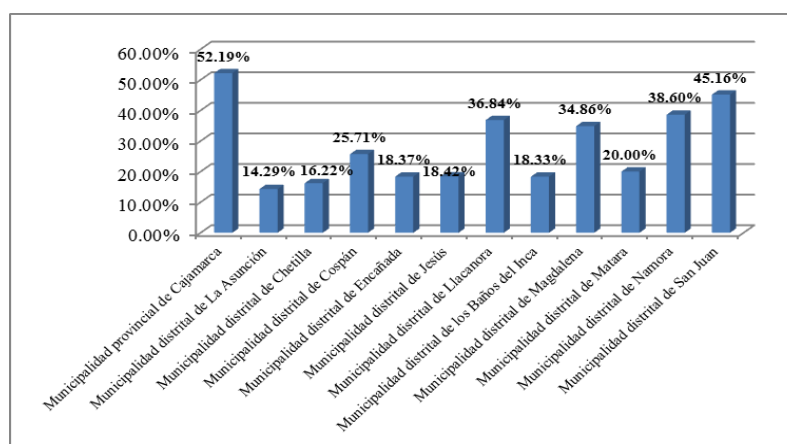


Figura 9. Incidencia del personal profesional en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla F.1 del Anexo F

En la figura 9 apreciamos que el gobierno local del distrito de Asunción muestra una proporción de personal profesional del 14.29%, ocupando el último lugar a nivel de los 12 gobiernos locales de la provincia de Cajamarca con mayor nivel de profesionalización, mientras que los gobiernos locales de Cajamarca, San Juan,

Namora, Llacanora, Magdalena y Cospán, ocupan los seis primeros lugares en mayor nivel de profesionalización, con porcentajes de 52.19, 45.16, 38.60, 36.84, 34.86 y 25.71 respectivamente.

Requerimiento de Capacitación

A continuación se presenta información acerca del requerimiento de capacitación en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca para el año 2015:

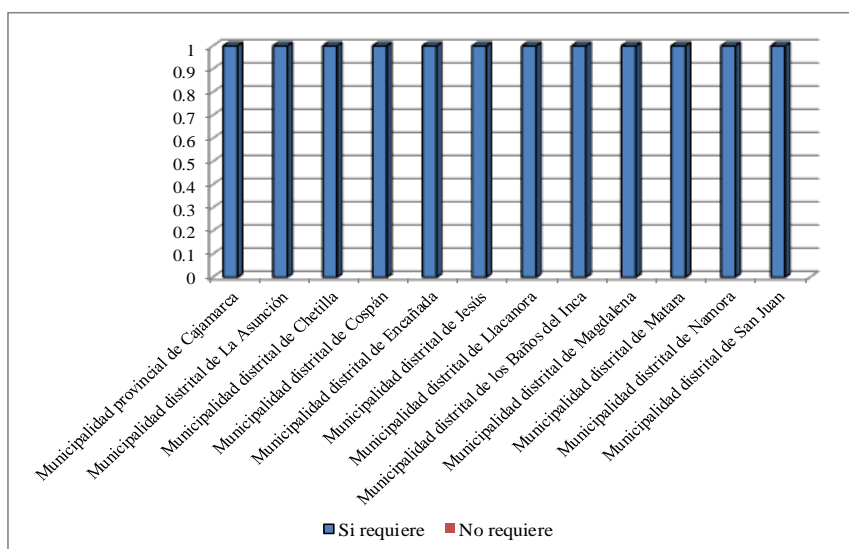


Figura 10. Requerimiento de capacitación en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla G.1 del Anexo G

En la figura 10 apreciamos que el gobierno local del distrito de Asunción si requiere de capacitación, el mismo comportamiento tienen los otros gobiernos locales de la provincia de Cajamarca, es decir los 12 gobiernos locales requieren de capacitación.

Para tener una idea más precisa del requerimiento de capacitación se detalla a continuación los temas que consideran prioritarios para fortalecer la gestión de su gobierno local:

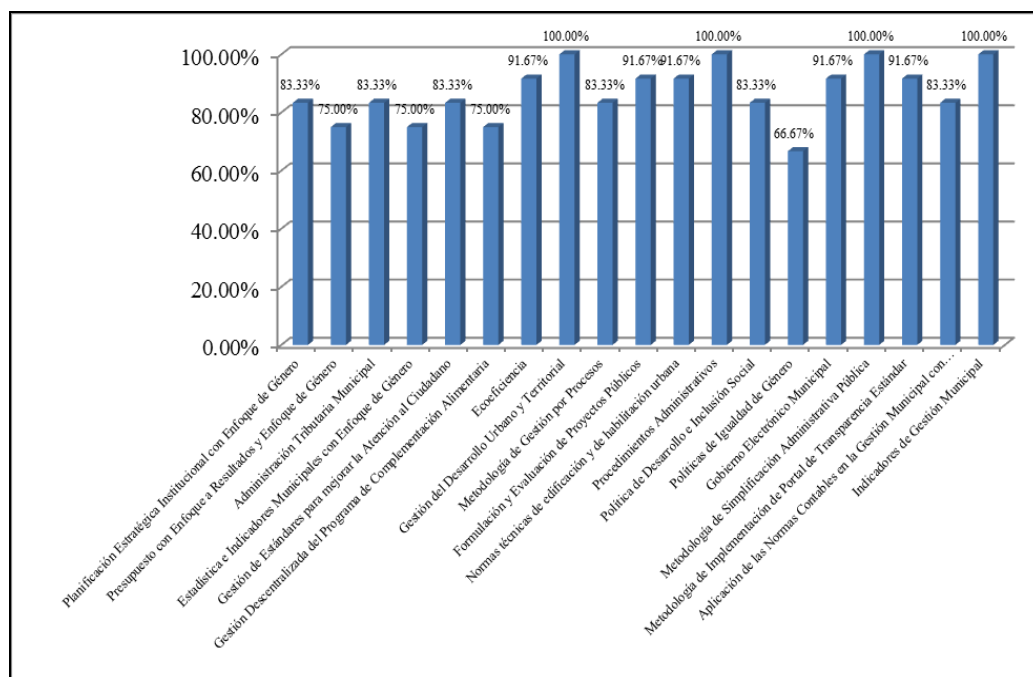


Figura 11. Temas prioritarios en los que requieren capacitación los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla G.1 del Anexo G

En la figura 11 apreciamos que en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca el requerimiento de capacitación está prioritariamente orientada a temas sobre gestión de desarrollo urbano y territorial, procedimientos administrativos, metodología de simplificación administrativa pública e indicadores de gestión municipal, puesto que el 100% de los gobiernos locales requieren capacitación en dichos temas, mientras que los temas que tuvieron menor requerimiento para capacitación fueron políticas de igualdad de género, presupuesto con enfoque a resultados y enfoque de género, estadística e indicadores municipales con enfoque de género y en gestión descentralizada del

programa de complementación alimentaria. Cabe anotar que el gobierno local del distrito de Asunción considera que requieren capacitación en los 19 temas analizados por el registro nacional de municipalidades 2015.

4.7. NIVEL DE PLANEAMIENTO

A continuación presentamos información de los instrumentos de gestión a nivel de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca:

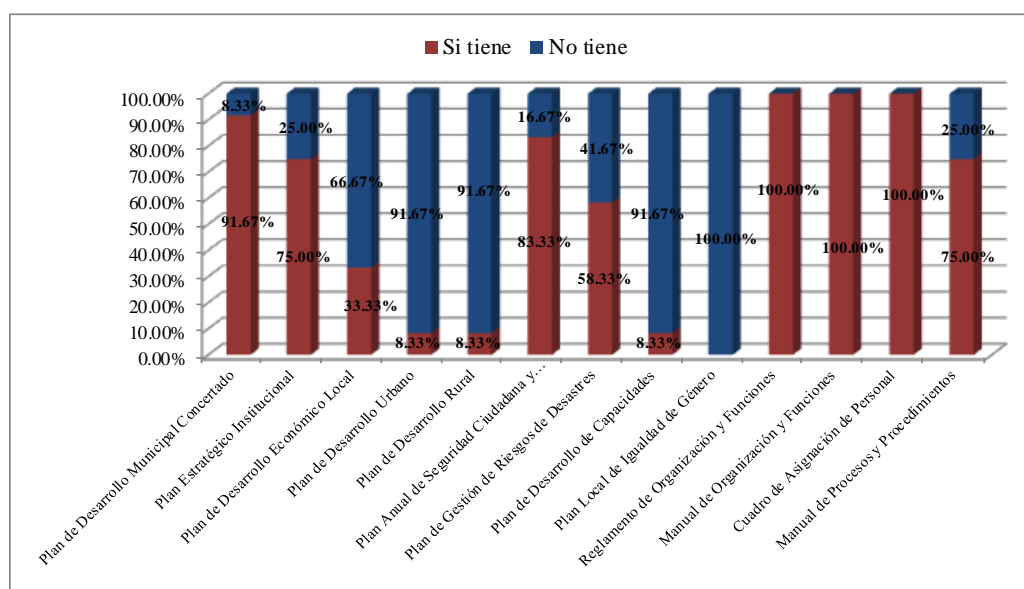


Figura 12. Instrumentos de gestión a nivel de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla H.1 del Anexo H

En la figura 12 apreciamos que de los trece instrumentos de gestión analizados el 100%, es decir las doce, de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca cuentan con: Reglamento de Organización y Funciones-ROF, Manual de Organización y Funciones-MOF y Cuadro de Asignación de Personal-CAP; el 91.67% de dichos gobiernos locales cuentan con Plan de Desarrollo Municipal Concertado; el 83.33% de éstos cuentan con el Plan Anual de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social; el 75% de éstos cuentan con Plan Estratégico

Institucional y Manual de Procesos y Procedimientos; el 58.33% cuentan con el Plan de Gestión de Riesgos de Desastres, el 33.33% cuenta con el Plan de Desarrollo Económico Local; sólo el 8.33% cuentan con Plan de Desarrollo Rural, Plan de Desarrollo Urbano y Plan de Desarrollo de Capacidades; mientras que ningún gobierno local de la provincia de Cajamarca cuenta con el Plan Local de Igualdad de Género.

En cuanto al gobierno local del distrito de Asunción, ver tabla H.1 del Anexo H, éste cuenta con siete de los trece instrumentos analizados, los cuales son: Plan Anual de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social, Plan de Gestión de Riesgos de Desastres, Plan de Desarrollo Municipal Concertado, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal y Manual de Procesos y Procedimientos, de éstos sólo los primeros han sido publicados en el año 2015, mientras el resto de instrumentos datan del año 2011, los cuales por tanto se encuentran desfasados y necesitan ser actualizados.

El gobierno local del distrito de Asunción, ver tabla H.1 del Anexo H, no cuenta con los siguientes instrumentos de gestión: Plan Estratégico Institucional, Plan de Desarrollo Económico Local, Plan de Desarrollo Rural, Plan de Desarrollo Urbano, Plan de Desarrollo de Capacidades y Plan Local de Igualdad de Género, lo cual limita aún más sus actividades de fortalecimiento, de transparencia en la gestión, de desarrollo económico local y de servicios municipales eficientes.

4.8. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

A continuación presentamos información acerca del acceso a las tecnologías de la información y comunicación en el gobierno local del distrito de Asunción en comparación con los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca:

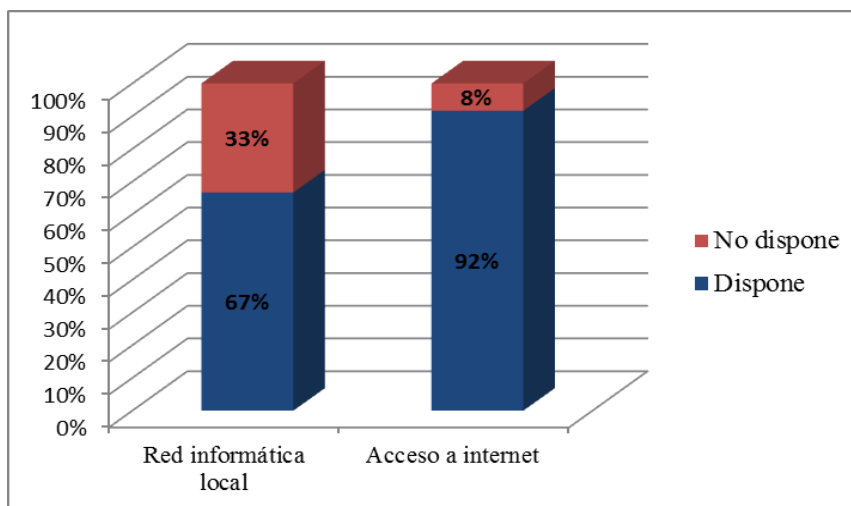


Figura 13. Disponibilidad de red informática local y acceso a internet en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca- 2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las tablas I.1 y J.1 de los Anexos I y J

En la figura 13 apreciamos que el 67% de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca disponen de red informática local, mientras que el 33% (4 gobiernos locales, ver tabla I.1 del Anexo I) no disponen de red informática local. Siendo el gobierno local del distrito de Asunción, uno de los que no dispone de red informática local, lo cual limita el intercambio de la información en las diferentes áreas de dicha entidad.

También apreciamos que el 92% de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca tienen acceso a internet, mientras el 8% (1 gobierno local, ver tabla J.1

del Anexo J) no tiene acceso a internet. El gobierno local del distrito de Asunción, tiene acceso a internet contando con conexión del tipo satelital.

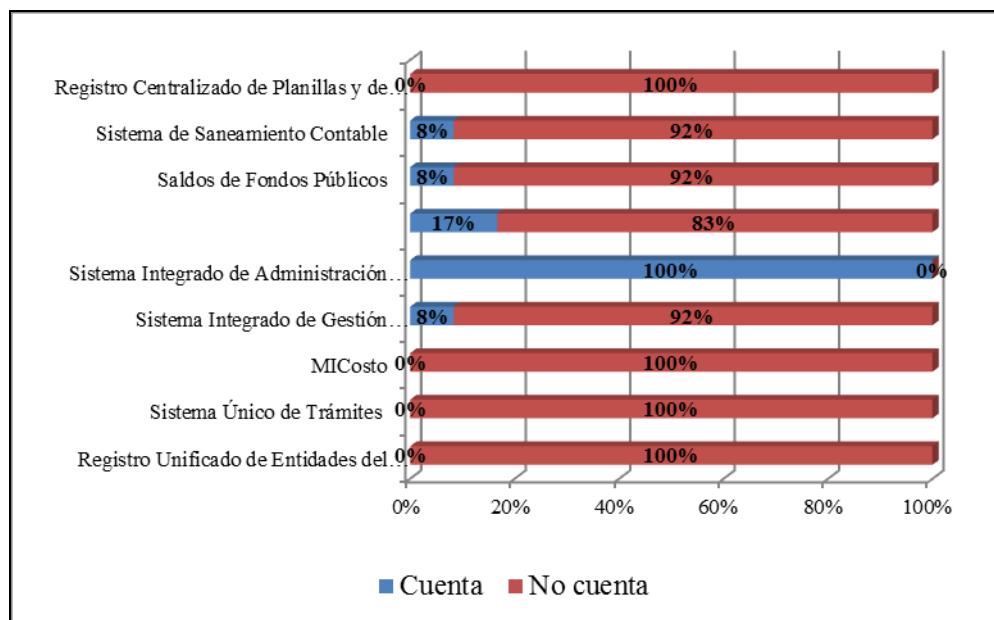


Figura 14. Gobiernos locales de la provincia de Cajamarca que cuentan con aplicativos informáticos implementados por el estado-2015

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la tabla K.1 del Anexo K

En la figura 14 apreciamos que el 100% de gobiernos locales de la provincia de Cajamarca cuentan con el Sistema integrado de administración financiera, el 17% cuenta con el aplicativo informático Sistema de recaudación tributaria municipal y sólo el 8% cuenta con los aplicativos informáticos de Sistema integrado de gestión administrativa, Sistema de saneamiento contable y Sistema de saldos de fondos públicos. En cuanto al gobierno local del distrito de Asunción, ver tabla K.1 del Anexo K, cuenta únicamente con el Sistema Integrado de Administración Financiera, de todos los aplicativos informáticos implementados por el estado.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dado que el capital humano es el elemento clave para toda organización, y la única fuente de ventaja competitiva en el largo plazo; entonces resulta necesario conocer la importancia del capital humano en la gestión del gobierno local del distrito de Asunción, para lo cual hemos aplicado el cuestionario de prácticas sobre la gestión del capital humano a todo el personal que laboran en el gobierno local en estudio, en total 38 trabajadores, cuyos resultados se analizan e interpretan a continuación:

5.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.1. Información general

A continuación se presenta información del personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción:

Tabla 8

Personal del gobierno local del distrito de Asunción por sexo

Sexo	Número de personas	%
Hombre	24	63.16
Mujer	14	36.84
Total	38	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

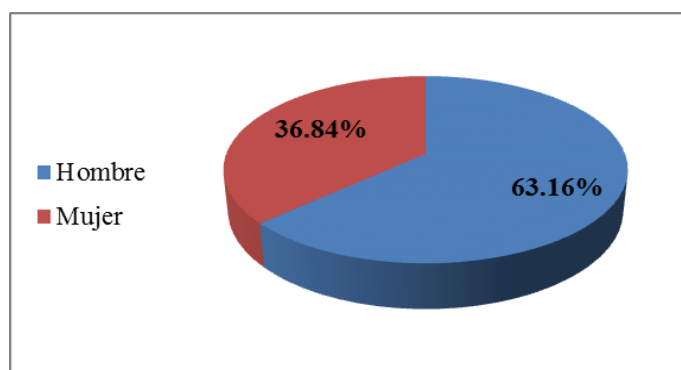


Figura 15. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por sexo

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 8

El personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción, tal como se aprecia en la figura 15, en mayor proporción eran hombres (63.13%) y en menor proporción mujeres (36.84%).

Tabla 9

Personal del gobierno local del distrito de Asunción por años de edad

Edad	Número de personas	%
18 a 30 años	9	23.68
30 a 40 años	15	39.47
40 a 50 años	13	34.21
50 años a más	1	2.63
Total	38	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

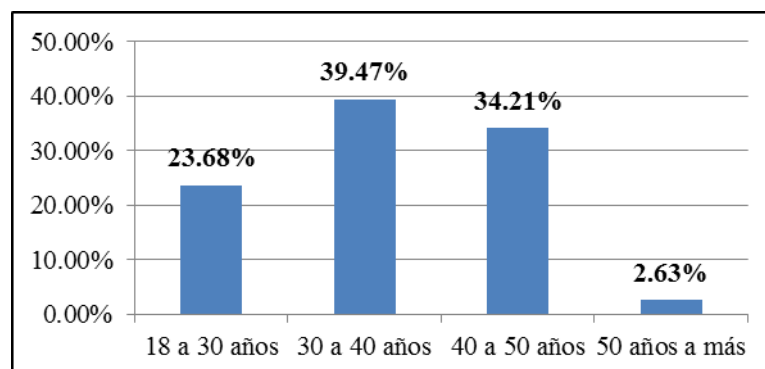


Figura 16. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por años de edad

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 9

Tal como se aprecia en la figura 16, el personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en mayor proporción oscila entre 30 a 40 años de edad (39.47%), seguido de las personas que oscilan entre 40 a 50 años de edad (34.21%), un 23.68% de personas oscilan entre 18 y 30 años de edad, mientras que en menor proporción (2.63%) de personas oscilan entre 50 años y más de edad.

Tabla 10

Personal del gobierno local del distrito de Asunción por grado de instrucción

Grado de Instrucción	Número de personas	%
Educación primaria	4	10.53
Educación secundaria	6	15.79
Educación superior universitaria en curso o incompleta	1	2.63
Educación superior universitaria completa	14	36.84
Educación superior técnica en curso o incompleta	3	7.89
Educación superior técnica completa	10	26.32
Total	38	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

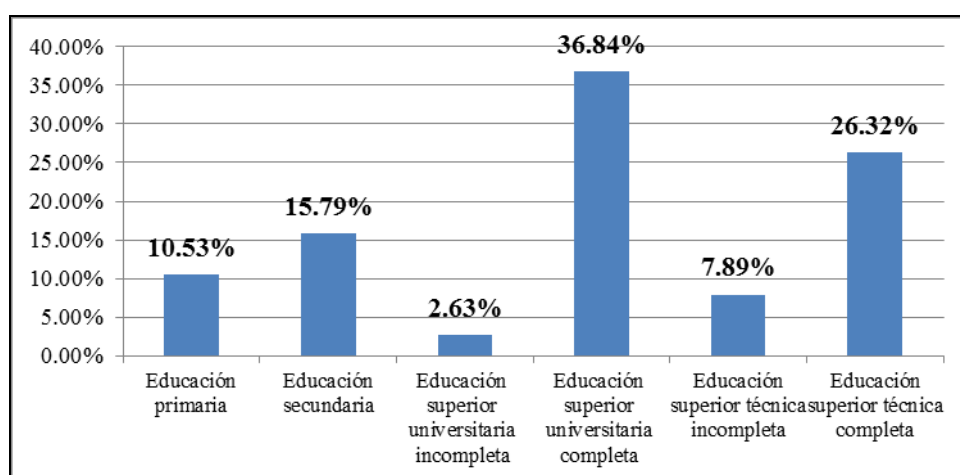


Figura 17. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por grado de instrucción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 10

En la figura 17 notamos que un poco más de un tercio del personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción tiene el grado de instrucción de educación superior universitario completo (36.84%), un 26.32% del personal cuenta con educación superior técnica completa, sin embargo también un 26.32% tienen o educación primaria o educación secundaria (10.53% tiene sólo educación primaria más un 15.79% que tiene educación secundaria), en menor proporción se encuentra el personal que tiene educación técnica incompleta y educación superior universitaria incompleta, con 7.89% y 2.63% respectivamente.

Tabla 11

Personal del gobierno local del distrito de Asunción por tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Número de personas	%
Hasta 1 año	8	21.05
De 1 a 3 años	27	71.05
De 3 a 6 años	2	5.26
6 a 10 años	0	0.00
Mayor a 10 años	1	2.63
Total	38	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

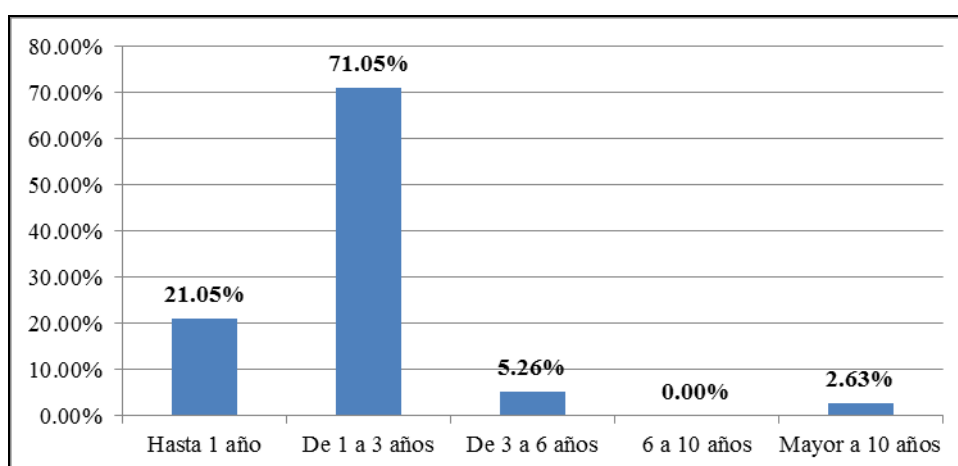


Figura 18. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por tiempo de servicio

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 11

Respecto al tiempo de servicio del personal, que labora en gobierno local del distrito de Asunción, apreciamos en la figura 18 que en mayor proporción (71.05%) cuentan con un tiempo de servicio que oscila entre 1 y 3 años, mientras que un 21.05% del personal cuenta con tiempo de servicio de hasta un año, un 5.26% tiene un tiempo de servicio de 3 a 6 años y sólo el 2.63% cuenta con un tiempo de servicio mayor a 10 años.

Tabla 12

Personal del gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación

Categoría de ocupación	Número de personas	%
Funcionario y/o Directivo	5	13.16
Profesional	9	23.68
Técnico	11	28.95
Auxiliar	4	10.53
Obrero de Limpieza	6	15.79
Personal de Vigilancia	1	2.63
Otro	2	5.26
Total	38	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

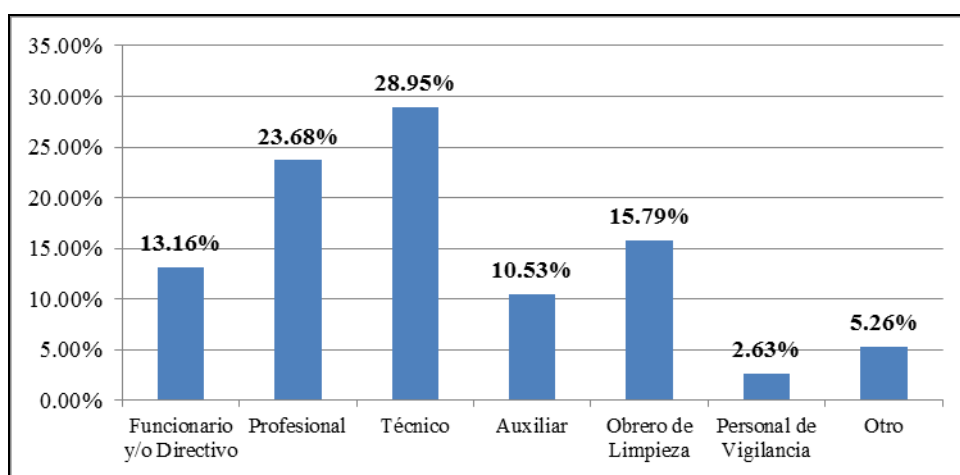


Figura 19. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 12

En la figura 19 apreciamos que el 28.95% del personal que labora gobierno local del distrito de Asunción tiene la categoría de técnico, seguido de un 23.68% que son profesionales, un 15.79% son obreros de limpieza, un 13.16% son funcionarios y/ directivos y en menor proporción se encuentran el personal auxiliar (10.53%), un 5.23% está en la categoría de otro personal (referidos a obreros que trabajan en el vivero municipal) y un 2.63% es personal de vigilancia.

Tabla 13

Personal del gobierno local del distrito de Asunción por condición laboral

Condición laboral	Número de personas	%
Decreto Legislativo N° 276 – Nombrado	1	2.63
Decreto Legislativo N° 276 – Contratado	0	0.00
Decreto Legislativo N° 728	0	0.00
Contrato Administrativo de Servicios	28	73.68
Servicio de Terceros – Locación de Servicios	9	23.68
Total	38	100.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

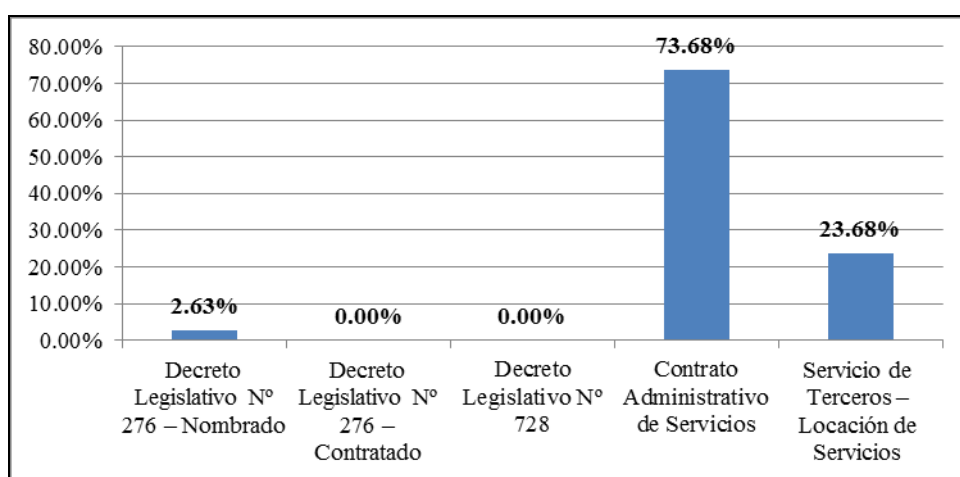


Figura 20. Distribución porcentual del personal del gobierno local del distrito de Asunción por condición laboral

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 13

Respecto a la condición laboral personal, que labora en el gobierno local del distrito de Asunción, apreciamos en la figura 20, que en mayor proporción (73.68%) cuentan con un contrato administrativo de servicios- CAS, seguido de un 23.68% de personal que cuenta son un contrato de Terceros- Locación de servicios y sólo un 2.63% es nombrado bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276.

5.1.2. Gestión del capital humano

A continuación presentamos los resultados sobre las prácticas de gestión del capital humano, primero a nivel global y luego realizamos un análisis por cada una de las cinco categorías de prácticas: prácticas de liderazgo, prácticas sobre contrato de empleo, prácticas sobre accesibilidad al conocimiento, prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo y prácticas sobre capacidad de aprendizaje.

5.1.2.1. Gestión del capital humano global

A continuación presentamos los resultados obtenidos de manera general en el gobierno del distrito de Asunción:

Tabla 14
Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción

Descripción	Puntos promedio
Global	72.53
Prácticas de Liderazgo	16.06
Contrato de Empleo	15.34
Accesibilidad del conocimiento	14.16
Optimización de la fuerza del trabajo	13.58
Capacidad de aprendizaje	13.39

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

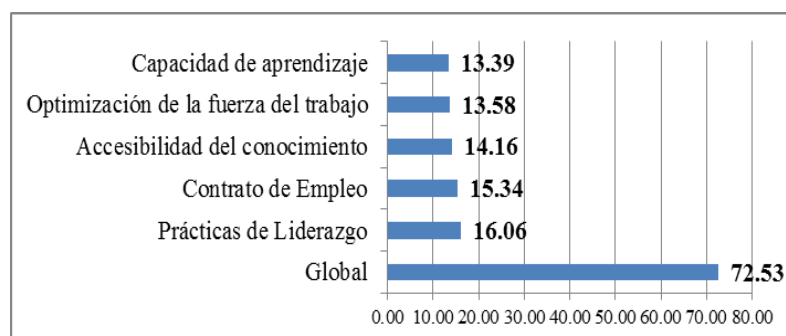


Figura 21. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 14

Para la interpretación de los resultados adoptamos la siguiente escala de calificación:

Tabla 15

Escala para interpretación de resultados

Puntaje	Escala	Interpretación
90-100	Muy Bueno	La organización evidencia el manejo adecuado del capital humano, demostrando un manejo satisfactorio en todas las categorías de prácticas analizadas
80-89	Bueno	La organización se encuentra en un nivel avanzado en el manejo de las prácticas sobre capital humano
70-79	Regular	La organización está en camino de reconocer la importancia de las prácticas sobre gestión del capital humano
69 y por debajo	Deficiente	La organización evidencia dificultades en el manejo adecuado de las prácticas sobre gestión del capital humano

Fuente: Adaptado de la escala de Bassi y McMurrer. (March,2007). Maximizing Your Return on People. (p. 122). Harvard Business Review.

Los resultados obtenidos nos muestran que el gobierno local del distrito de Asunción obtuvo un resultado global de 72.53 puntos sobre las prácticas de gestión del capital humano, lo cual implica que dicha organización presenta un **resultado regular en gestión del capital humano**, es decir que la catalogamos

como una organización que está en camino de reconocer la importancia de las buenas prácticas sobre gestión del capital humano.

Para interpretar la información a nivel de categoría de prácticas modificamos el puntaje en base 100 presentada en la tabla 15 a un puntaje en base 20, por tanto puntaje entre 18 y 20 implica un resultado muy bueno, entre 16 y 17 implica un resultado bueno, entre 14 y 15 implica un resultado regular y entre 13 y menos puntos implica un resultado deficiente. Por tanto en la figura 19 apreciamos que el personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción asigna a las prácticas de liderazgo 16.06 puntos, lo cual implica que los trabajadores perciben que en este conjunto de prácticas la organización tiene un manejo bueno. En cuanto a las prácticas sobre contrato de empleo y sobre accesibilidad del conocimiento, obtuvieron puntajes promedio de 15.34 y 14.16, muestran que la organización tiene un manejo regular de las mismas y está en camino reconocer la importancia del manejo en el gobierno local en estudio. En cuanto a las prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo y sobre de capacidad de aprendizaje, obtuvieron puntajes de 13.58 y 13.39 respectivamente, mostrando por tanto que el gobierno local en estudio tiene un manejo deficiente de este conjunto de prácticas.

Por lo tanto podemos señalar que en el gobierno local del distrito de Asunción sólo las *Prácticas de Liderazgo* constituye una **fortaleza** en la gestión del capital humano, mientras que se tiene como **debilidades** en la gestión del capital humano a las *Prácticas sobre Contrato de Empleo, sobre Accesibilidad del Conocimiento, sobre Optimización de la Fuerza de Trabajo y sobre de Capacidad de Aprendizaje*.

A continuación analizamos el resultado global y por cada categoría de prácticas según la categoría de ocupación del personal que labora en el gobierno local en estudio.

Tabla 16

Gestión del capital humano en gobierno local del distrito de Asunción según categoría de ocupación

Descripción	Puntos promedio
Global	72.53
Funcionario y/o Directivo	83.28
Profesional	79.33
Técnico	74.22
Auxiliar	68.75
Obrero de Limpieza	62.13
Personal de Vigilancia	62.60
Otros	49.50

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

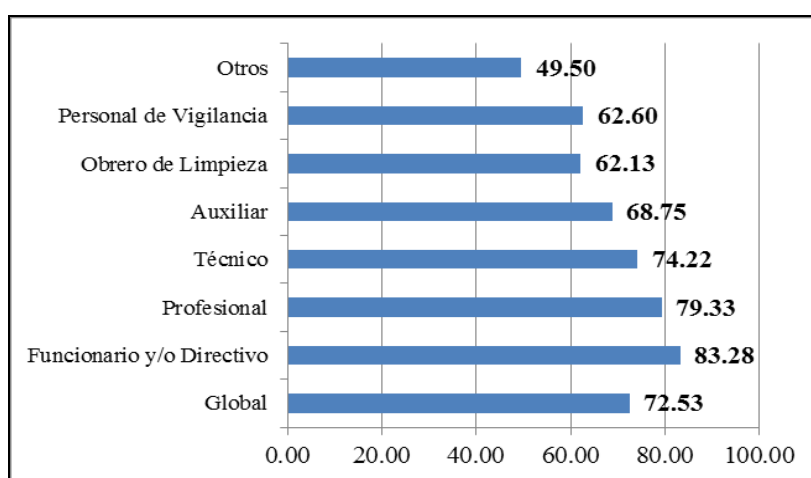


Figura 22. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción según categoría de ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 16

En la figura 22 apreciamos que los funcionarios y/o directores asignan una puntuación de 83.23 puntos, por tanto ellos perciben que el gobierno local tiene un nivel avanzado en el manejo de las prácticas sobre capital humano, mientras que los profesionales y los técnicos asignan una puntuación de 79.33 y 74.22

respectivamente , por lo que para este grupo de trabajadores el gobierno local tiene una manejo regular del conjunto de prácticas de gestión del capital humano, en contraposición con estos grupos analizados los auxiliares, obreros de limpieza, personal de vigilancia y otros empleados asignan los puntajes de 68.75, 62.13 , 62.60 y 49.5 respectivamente, por tanto estos de trabajadores perciben que el manejo de las prácticas de gestión del capital en el gobierno local es deficiente.

Tabla 17

Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación y categoría de práctica

Categoría de ocupación	Total	Prácticas de Liderazgo	Contrato de Empleo	Accesibilidad del conocimiento	Optimización de la fuerza de trabajo	Capacidad de aprendizaje
Funcionario y/o Directivo	83.28	17.92	18.20	16.60	14.72	15.84
Profesional	79.33	17.96	17.11	15.56	14.40	14.31
Técnico	74.22	16.36	15.45	14.18	14.33	13.89
Auxiliar	68.75	14.20	14.00	13.75	13.60	13.20
Obrero de Limpieza	62.13	14.13	13.17	12.17	11.47	11.20
Personal de Vigilancia	62.60	15.20	13.00	12.00	12.80	9.60
Otros	49.50	11.20	10.00	9.50	9.60	9.20

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

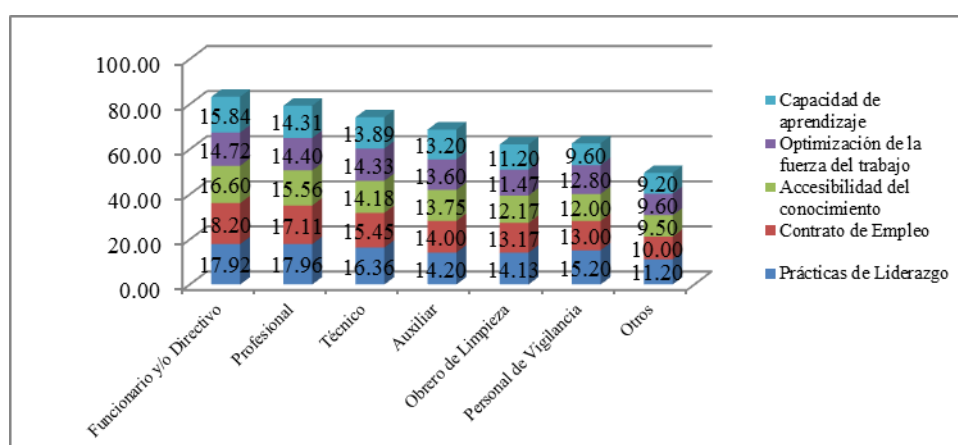


Figura 23. Gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción por categoría de ocupación y categoría de práctica

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 17

En la figura 23 apreciamos que respecto a las *prácticas de liderazgo* los funcionarios y/o directivos, profesionales y técnicos perciben que el gobierno local tiene un buen manejo de dichas prácticas, para los grupos: auxiliar, obrero de limpieza y personal de vigilancia esta categoría de práctica es manejada dentro del gobierno local de manera regular, mientras que para el grupo de otros trabajadores (obreros del vivero municipal) esta categoría de práctica muestra un manejo deficiente en el gobierno local del distrito de Asunción.

También apreciamos que en la categoría de *prácticas sobre contrato de empleo* los funcionarios y/o directivos perciben que el gobierno local tiene un muy buen manejo de las mismas, para el grupo profesional el manejo de estas prácticas es bueno, para los grupos: auxiliar y técnico el tratamiento de esta categoría de prácticas es regular en el gobierno local en estudio, mientras que para los obrero de limpieza, personal de vigilancia y otros trabajadores esta categoría de práctica tiene un manejo deficiente en la organización en estudio.

En cuanto a la categoría de *prácticas sobre accesibilidad al conocimiento* los funcionarios y/o directivos perciben que el gobierno local tiene un manejo bueno de las mismas, para el grupo profesional y técnico el manejo de estas prácticas es regular, mientras que para los grupos: auxiliar, obrero de limpieza, personal de vigilancia y otros trabajadores esta categoría de práctica tiene un manejo deficiente en la organización en estudio.

Respecto a la categoría de *prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo*, los grupos: funcionarios y/o directivos y profesional y técnico perciben que el

gobierno local tiene un manejo regular de las mismas, mientras que para los grupos: auxiliar, obrero de limpieza, personal de vigilancia y otros trabajadores esta categoría de práctica tiene un manejo deficiente en la organización en estudio.

Finalmente respecto a categoría de *prácticas sobre capacidad de aprendizaje*, los grupos: funcionarios y/o directivos y profesional perciben que el gobierno local tiene un manejo regular de las mismas, mientras que para los grupos: técnico, auxiliar, obrero de limpieza, personal de vigilancia y otros trabajadores esta categoría de práctica tiene un manejo deficiente en el gobierno local en estudio.

5.1.2.2. Prácticas de liderazgo

A continuación presentamos la información obtenida en las prácticas de liderazgo por subcategorías y por ocupación:

Tabla 18

Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción

Descripción	Puntos promedio
Prácticas de liderazgo Total	16.06
Comunicación	3.33
Inclusividad	3.26
Habilidades supervisoras	3.33
Habilidades ejecutivas	3.26
Sistemas	2.88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

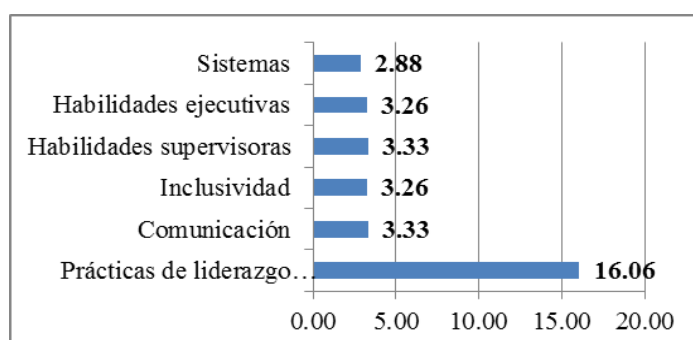


Figura 24. Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 18

Como ya mencionamos anteriormente la categoría prácticas de liderazgo, es la única categoría de prácticas sobre capital humano que muestra un buen manejo en el gobierno local del distrito de Asunción, al realizar el análisis respecto a las cinco subcategorías de prácticas, apreciamos en la figura 24 que la comunicación y las habilidades supervisoras presentan la mayor puntuación, mientras los que los sistemas de transición y desarrollo del liderazgo tienen la menor puntuación.

Tabla 19

Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Categoría de ocupación	Total	Comunicación	Inclusividad	Habilidades supervisoras	Habilidades ejecutivas	Sistemas
Funcionario y/o						
Directivo	17.92	3.68	3.68	3.84	3.52	3.20
Profesional	17.96	3.47	3.64	3.73	3.64	3.47
Técnico	16.36	3.35	3.20	3.27	3.35	3.20
Auxiliar	14.20	3.00	3.20	2.60	2.60	2.80
Obrero de Limpieza	14.13	3.20	2.80	3.20	3.07	1.87
Personal de Vigilancia	15.20	3.20	3.20	3.20	3.20	2.40
Otros	11.20	2.80	2.40	2.40	2.40	1.20

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

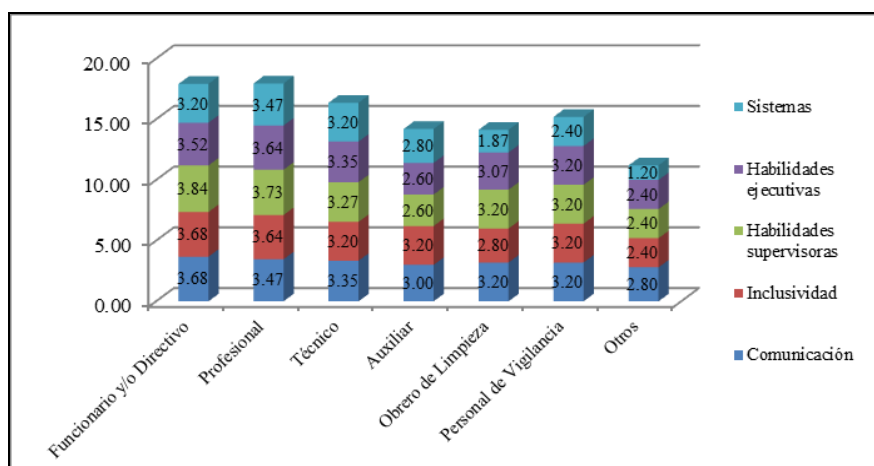


Figura 25. Subcategorías de prácticas de liderazgo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 19

Al analizar las cinco subcategorías de prácticas de liderazgo según ocupación apreciamos, en la figura 25, que para los funcionarios y/o directivos y profesionales se desarrolla mejor las habilidades supervisoras, es decir se demuestra en la organización práctica adecuada de valores, se eliminan barreras y se inspira confianza entre los trabajadores. Para los técnicos dentro de las prácticas de liderazgo destacan la comunicación (perciben una comunicación abierta y efectiva) y las habilidades ejecutivas (percibe valores, retroalimentación y confianza con sus jefes). Para los obreros de limpieza y personal de vigilancia destaca las prácticas de comunicación y las habilidades supervisoras dentro de este conjunto de prácticas como superiores. Y en el grupo de otros trabajadores se destaca la comunicación como una de las mejores prácticas en cuanto a liderazgo. Finalmente es común para todas las categorías de ocupación que los sistemas de transición y desarrollo del liderazgo no son tan efectivos al interior de la organización, pues dicho componente obtiene siempre la menor puntuación.

5.1.2.3. Prácticas sobre contrato de empleo

A continuación presentamos la información obtenida en las prácticas sobre contrato de empleo según subcategoría y ocupación:

Tabla 20

Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción

Descripción	Puntos promedio
Prácticas de contrato de empleo total	15.34
Diseño del trabajo	4.11
Compromiso	3.97
Tiempo	3.84
Sistemas	3.42

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

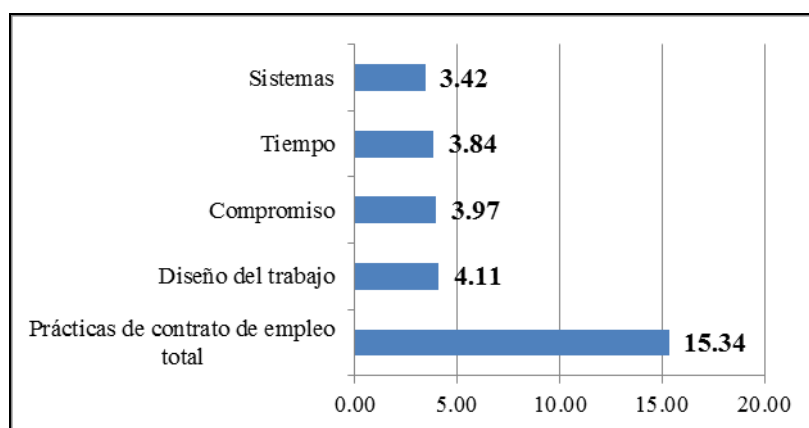


Figura 26. Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 20

Sobre la base de 20 puntos respecto a esta categoría de prácticas en promedio se obtuvo un puntaje de 15.34, lo cual implica que la organización tiene un manejo regular en este conjunto de prácticas. Apreciamos que esta categoría consta de cuatro subcategorías de prácticas, de las cuales destacan el diseño del trabajo y el compromiso pues presentan mayor puntaje, mientras que el tiempo y sistemas son las subcategorías que obtienen la menor puntuación.

Tabla 21

Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Categoría de ocupación	Total	Diseño del trabajo	Compromiso	Tiempo	Sistemas
Funcionario y/o Directivo	18.20	4.40	4.60	4.80	4.40
Profesional	17.11	4.44	4.22	4.11	4.33
Técnico	15.45	3.91	3.91	3.91	3.73
Auxiliar	14.00	3.50	3.25	3.50	3.75
Obrero de Limpieza	13.17	4.50	3.83	3.17	1.67
Personal de Vigilancia	13.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Otros	10.00	3.50	3.50	3.00	0.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

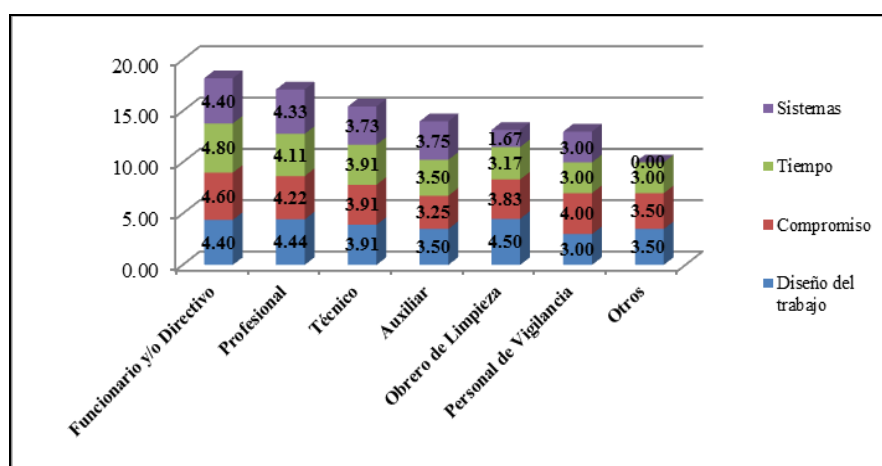


Figura 27. Subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 21

En la figura 27 apreciamos que de las subcategorías de prácticas sobre contrato de empleo existen para los funcionarios y/o directivos destaca el *tiempo*, es decir que perciben que existe un equilibrio regular del trabajo/vida. Para los profesionales y técnicos destaca el *diseño del trabajo*, es decir que perciben que el trabajo está regularmente organizado y relativamente relacionado con las habilidades de los trabajadores. Para los obreros destaca el *desarrollo del diseño del trabajo*, para el personal de vigilancia destaca el *compromiso*, es decir que aprecian que su trabajo está regularmente reconocido al interior de la organización. Y en el grupo de otros

trabajadores destaca el *diseño del trabajo* y el *compromiso*. Finalmente es común para los funcionarios y/o directivos, técnicos, obreros de limpieza y personal de vigilancia que los sistemas de evaluación no son tan adecuados al interior de la organización, pues en dichos grupos de trabajadores la subcategoría de *sistemas* obtiene siempre la menor puntuación.

5.1.2.4. Prácticas sobre accesibilidad del conocimiento

A continuación presentamos la información obtenida en la categoría de prácticas sobre accesibilidad al conocimiento por subcategorías y por ocupación:

Tabla 22

Subcategorías de prácticas sobre accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción

Descripción	Puntos promedio
Prácticas de accesibilidad al conocimiento total	14.16
Disponibilidad	3.79
Colaboración	3.63
Información compartida	3.50
Sistemas	3.24

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en octubre 2015

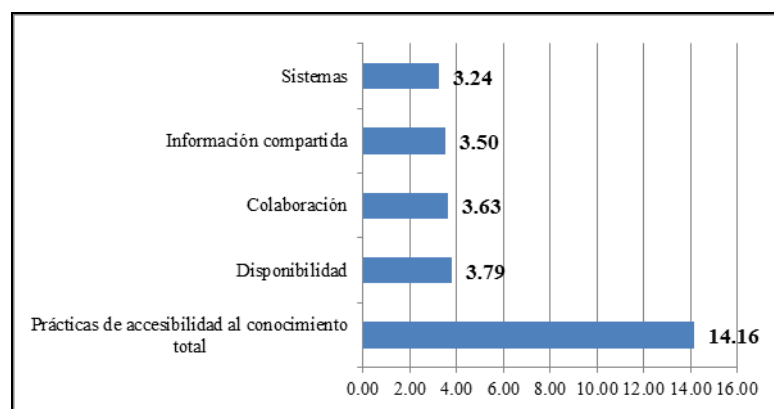


Figura 28. Subcategorías de prácticas sobre accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 22

Sobre la base de 20 puntos respecto a esta categoría de prácticas en promedio se obtuvo un puntaje de 14.16, lo cual implica que la organización tiene un manejo regular en las prácticas sobre accesibilidad al conocimiento. Apreciamos, en la figura 28, que esta categoría consta de cuatro subcategorías de prácticas, dentro de éstas se destacan la *disponibilidad* y la *colaboración* por su mayor puntuación, mientras que *información compartida* y *sistemas* tienen la menor puntuación.

Tabla 23

Subcategorías de prácticas de accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

	Total	Disponibilidad	Colaboración	Información compartida	Sistemas
Funcionario y/o					
Directivo	16.60	4.00	4.20	4.00	4.40
Profesional	15.56	4.11	4.00	3.67	3.78
Técnico	14.18	3.64	3.55	3.45	3.55
Auxiliar	13.75	3.50	3.25	3.50	3.50
Obrero de Limpieza	12.17	4.00	3.17	3.17	1.83
Personal de Vigilancia	12.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Otros	9.50	3.00	3.50	3.00	0.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

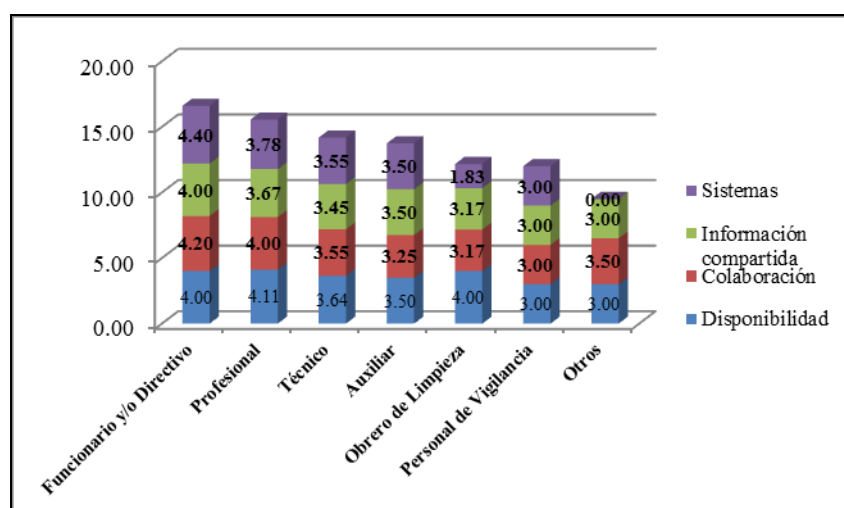


Figura 29. Subcategorías de prácticas de accesibilidad del conocimiento en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 23

En la figura 29 apreciamos que los funcionarios y/o directivos asignan mayor puntuación a la subcategoría *sistema*, es decir que perciben que al interior de la organización la información está regularmente disponible. Para los profesionales, técnicos, auxiliares, obreros de limpieza y personal de vigilancia, destaca la subcategoría de *disponibilidad*, es decir perciben que regularmente disponen de manuales, herramientas e información necesaria para realizar su trabajo, y para el grupo de otros trabajadores destaca la subcategoría *colaboración*, es decir perciben que en la organización el trabajo en equipo es estimulado regularmente.

5.1.2.5. Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo

A continuación presentamos la información obtenida en la categoría de prácticas de optimización de la fuerza de trabajo por subcategoría y ocupación:

Tabla 24

Subcategorías de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción

Descripción	Puntos promedio
Prácticas de optimización de la fuerza de trabajo total	13.58
Procedimientos	2.84
Condiciones	2.93
Responsabilidad	2.78
Salario	2.65
Sistemas	2.38

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

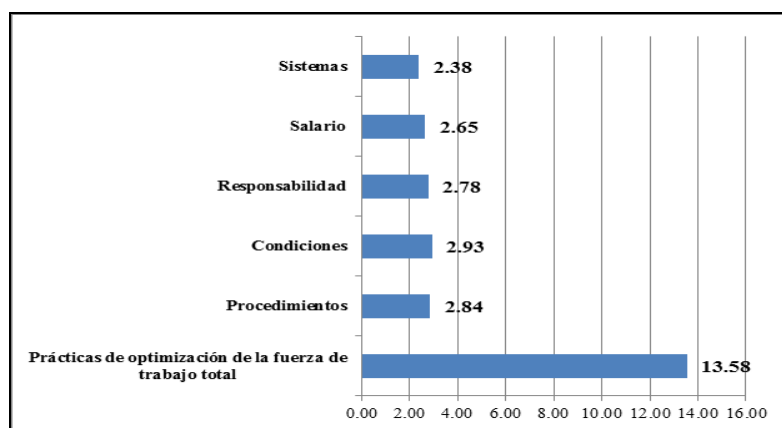


Figura 30. Subcategorías de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 24

Sobre la base de 20 puntos la categoría de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo en promedio obtuvo un puntaje de 13.58, lo cual implica que la organización tiene un manejo deficiente en esta categoría de prácticas. Apreciamos también en la figura 30, que esta categoría consta de cinco subcategorías de prácticas y dentro de éstas obtuvo mayor puntaje *condiciones* y *procedimientos*, mientras que *salario* y *sistemas* tienen la menor puntuación.

Tabla 25

Subcategorías sobre prácticas de optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Categoría de ocupación	Total	Procedimientos	Condiciones	Responsabilidad	Salario	Sistemas
Funcionario y/o Directivo	14.72	3.04	3.36	2.88	2.72	2.72
Profesional	14.40	3.11	2.93	2.93	2.67	2.76
Técnico	14.33	2.91	2.91	2.91	2.84	2.76
Auxiliar	13.60	2.60	2.80	2.80	2.60	2.80
Obrero de Limpieza	11.47	2.53	2.93	2.27	2.40	1.33
Personal de Vigilancia	12.80	2.40	2.40	3.20	2.40	2.40
Otros	9.60	2.40	2.40	2.40	2.40	0.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

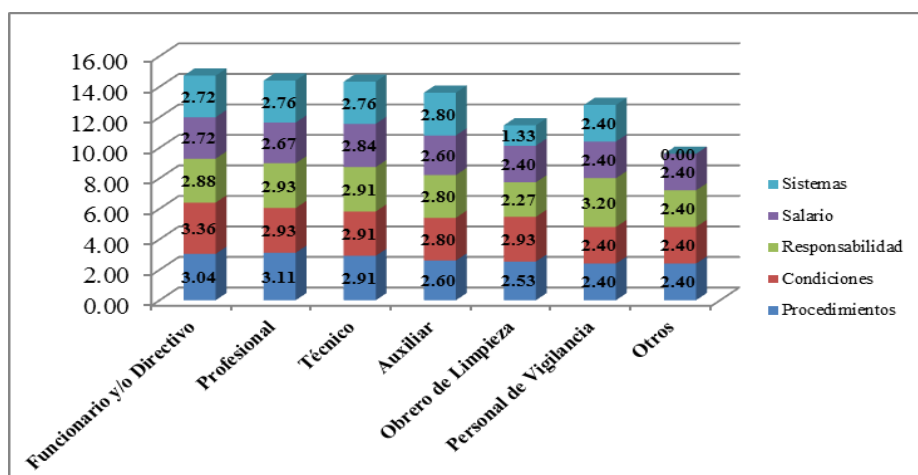


Figura 31. Subcategorías sobre prácticas de optimización de la fuerza de trabajo en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 25

En la figura 31 apreciamos que para los funcionarios y/o directivos asignan menor puntuación a la subcategoría *responsabilidad*, es decir que perciben que no existe recompensa adecuada por el trabajo realizado. Para los profesionales, auxiliares y personal de vigilancia la subcategoría de menor puntuación es *salario*, es decir que perciben que los salarios no recompensan las habilidades que poseen. Para los técnicos y obreros de limpieza la subcategoría de menor puntuación es *sistemas*, es decir perciben que en el gobierno local del distrito de Asunción los procesos para gestionar el rendimiento de los trabajadores no son efectivos.

5.1.2.6. Prácticas sobre capacidad de aprendizaje

A continuación presentamos la información obtenida en esta categoría de prácticas sobre capacidad de aprendizaje según subcategorías y por ocupación:

Tabla 26

Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción

Descripción	Puntos promedio
Prácticas de capacidad de aprendizaje total	13.39
Innovación	2.76
Capacitación	2.82
Desarrollo	2.69
Apoyo y valoración	2.69
Sistemas	2.42

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

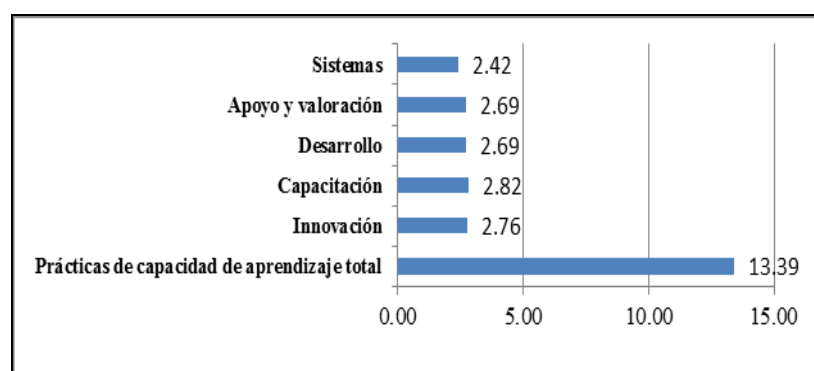


Figura 32. Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 26

Sobre la base de 20 puntos esta categoría de prácticas en promedio obtuvo un puntaje de 13.39, lo cual implica que la organización tiene un manejo deficiente en este conjunto de prácticas. Apreciamos también en la figura 32 que esta categoría consta de cinco subcategorías de prácticas, dentro de éstas capacitación e innovación obtuvo mayor puntaje, mientras que la subcategoría de prácticas sistemas obtuvo la menor puntuación.

Tabla 27

Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Categoría de ocupación	Total	Innovación	Capacitación	Desarrollo	Apoyo y valoración	Sistemas
Funcionario y/o Directivo	15.84	3.04	3.20	3.04	3.36	3.20
Profesional	14.31	2.76	2.93	2.84	2.76	2.84
Técnico	13.89	2.76	2.76	2.84	2.69	2.84
Auxiliar	13.20	2.80	2.80	2.60	2.60	2.40
Obrero de Limpieza	11.20	2.53	2.67	2.27	2.40	1.33
Personal de Vigilancia	9.60	1.60	2.40	2.40	1.60	1.60
Otros	9.20	2.40	2.40	2.00	2.40	0.00

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción - Octubre 2015

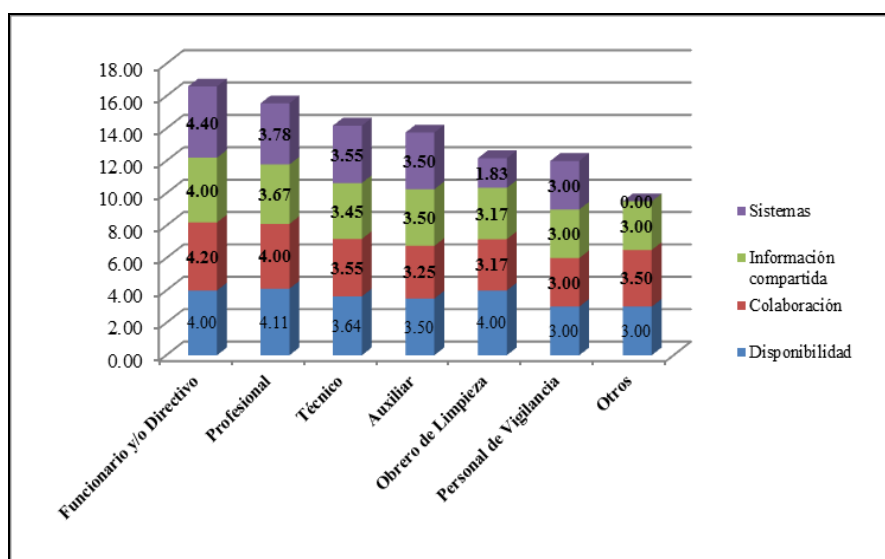


Figura 33. Subcategorías de prácticas sobre capacidad de aprendizaje en el gobierno local del distrito de Asunción según ocupación

Fuente: Elaboración propia en base a información de la tabla 27

La figura 33 nos muestra que para los funcionarios y/o directivos las subcategorías de prácticas *innovación* y *desarrollo* tienen menor puntuación, es decir que ellos perciben que al interior de la organización las nuevas ideas no son alentadas, así también que no existen posibilidades de crecimiento y desarrollo. Para los profesionales las subcategorías de prácticas de *innovación* y *apoyo y valoración*, son las variables de menor puntuación, es decir perciben que en su

organización las nuevas ideas no son alentadas y que los líderes no les alientan en sus aprendizajes. Para los técnicos, la subcategoría de prácticas de menor puntuación es *apoyo y valoración*, es decir que perciben que en el gobierno local en estudio los líderes no les alientan en sus aprendizajes. Para los auxiliares, obreros de limpieza y personal de vigilancia, la subcategoría de menor puntuación es *sistemas*, es decir perciben en el gobierno local del distrito de Asunción se tiene dificultades para detectar adecuadamente las necesidades de capacitación de los trabajadores.

5.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El gobierno local del distrito de Asunción obtuvo un resultado global de 72.53 puntos promedio sobre las prácticas de gestión del capital humano, lo cual implica que dicha organización presenta un resultado regular, ver tabla 12, en gestión del capital humano, es decir que la catalogamos como una organización que está en camino de reconocer la importancia de las buenas prácticas sobre gestión del capital humano.

Los resultados obtenidos en cada categoría de prácticas del capital humano son los siguientes:

- ✓ Prácticas de liderazgo obtuvo 16.06 puntos promedio
- ✓ Prácticas sobre contrato de empleo obtuvo 15.34 puntos promedio
- ✓ Prácticas sobre accesibilidad del conocimiento obtuvo 14.16 puntos promedio

- ✓ Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo obtuvo 13.58 puntos promedio
- ✓ Prácticas sobre capacidad de aprendizaje obtuvo 13.39 puntos promedio

Tabla 28

Escala para interpretación de resultados a nivel de categoría de prácticas

Puntaje	Escala	Interpretación
18-20	Muy Bueno	La organización evidencia un manejo satisfactorio de esta categoría de práctica
16-17	Bueno	La organización se encuentra en un nivel avanzado en el manejo de esta categoría de práctica
14-15	Regular	La organización está en camino de reconocer la importancia de esta categoría de práctica
13 y por debajo	Deficiente	La organización evidencia dificultades en el manejo adecuado de esta categoría de práctica

Fuente: Elaboración propia

De los resultados y la escala de la tabla 28, concluimos que las prácticas de liderazgo son buenas, por tanto es una fortaleza en el gobierno local del distrito de Asunción; las prácticas sobre contrato de empleo y sobre accesibilidad del conocimiento son regulares, por tanto son debilidades para éste gobierno local, así también las prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo y sobre capacidad de aprendizaje son deficientes, por tanto son debilidades para el gobierno local del distrito de Asunción.

Por lo expuesto, se confirma la hipótesis planteada en esta investigación: “El tratamiento del capital humano está caracterizado por la siguiente fortaleza: adecuadas prácticas de liderazgo; frente a las debilidades: inadecuadas prácticas sobre contrato de empleo, sobre accesibilidad al conocimiento, sobre optimización

de la fuerza de trabajo y sobre capacidad de aprendizaje; lo cual implica que la actual gestión del gobierno del local del distrito de Asunción no da la importancia debida al capital humano”

CAPÍTULO VI

PAUTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE ASUNCIÓN

Sobre la base de resultados obtenidos en las prácticas de gestión del capital humano, hemos apreciado que este gobierno local presenta como debilidades a: prácticas sobre contrato de empleo, sobre accesibilidad al conocimiento, sobre capacidad de aprendizaje y sobre optimización de la fuerza de trabajo, en relación a éstas, a continuación planteamos algunas pautas para corregir dichas debilidades y con ello mejorar la gestión del capital humano en el gobierno local del distrito de Asunción:

6.1. PAUTAS PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS SOBRE CONTRATO DE EMPLEO

Es importante anotar que “las deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones” (Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros [SGP], 2013, p. 11), por ello, en nuestro país se ha iniciado un proceso de modernización de la gestión pública buscando que todas las entidades de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos, para

esto es indispensable una gestión adecuada del recurso humano, pues “ (...) en las organizaciones se cuenta (...) con evidencias de la relación entre la puesta en práctica de políticas avanzadas para gestionar el factor humano y la consecución de mejores resultados organizativos” (Cuenca, 2010, p. 18)

Actualmente está vigente la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, ha establecido dentro de los lineamientos para las entidades públicas en general, en el eje transversal *Servicio civil meritocrático*, que : “El sistema de recursos humanos asegura la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan” (SGP, 2013, p. 61), por tanto el gobierno local del distrito de Asunción, como una entidad pública, debe realizar prácticas sobre contrato de empleo vinculadas a asegurar la profesionalización de sus recursos humanos para lo cual debe seguir las siguientes pautas:

- Elaborar un plan de gestión del recurso humano, vinculado al planeamiento estratégico y operativo del gobierno local en estudio.

- Realizar un análisis de las necesidades reales de personal para las diferentes áreas del gobierno local en referencia y reformular los documentos de gestión de recursos humanos, como el ROF, CAP y MOF.

- Mejorar la gestión del empleo en el gobierno local en estudio, tendientes a obtener contratos que permitan contar con personal adecuado para el puesto y

las funciones que desempeñan, para lo cual se debe tomar en consideración los siguientes procesos:

Selección: Proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores civiles, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil (...)

Vinculación: Proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el servidor civil y la entidad pública ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación (...)

Inducción: Proceso que comprende la función de socialización y orientación del servidor civil que se incorpora a la entidad. Incluye la inducción general referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas; y la inducción específica referida al puesto; proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto(...)

Período de prueba: Proceso que se lleva a cabo en un plazo establecido por norma, que tiene por objeto apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor en el puesto, mediante la retroalimentación, en la cual el servidor también verifica su adaptación de al puesto y la conveniencia de las condiciones del puesto (...) (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014- SERVIR-PE, 2014, pp. 6-7)

6.2. PAUTAS PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS SOBRE ACCESIBILIDAD AL CONOCIMIENTO Y SOBRE CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

No cabe duda que “La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos(...)” (SGP, 2013, p. 33), por tanto es indispensable generar políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, dentro de las organizaciones, que permitan al recurso humano responder positivamente a los cambios de su entorno y a las demandas de los ciudadanos a los cuales presta su servicio. En este contexto, dentro de este conjunto de prácticas se plantea las siguientes pautas:

- Elaborar un plan anual en el que se identifique las necesidades de capacitación del personal en cada área existente.

- Asignar el presupuesto correspondiente para poner en marcha el plan de capacitación elaborado.

- Realizar la evaluación de las capacitaciones programadas que permitan medir el impacto de las mismas en el desempeño del trabajador y en la gestión del gobierno local.

- Firmar convenios con entidades especializadas en temas específicos de capacitación, por ejemplo el gobierno local del distrito de Asunción podría gestionar actividades de capacitación y asistencia técnica con el Centro de servicios de atención al usuario – Conectamef del Ministerio de Economía y Finanzas, con sede en la ciudad de Cajamarca, en lo referente a los sistemas administrativos como: presupuesto público, contabilidad pública, endeudamiento público, tesoro público e inversión pública.

6.3. PAUTAS PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS SOBRE OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

El éxito de cualquier organización esta vinculada al desempeño de sus trabajadores, el cual a su vez está relacionado con el planteamiento de procedimientos bien definidos en la evaluación del desempeño, diseño de incentivos y reconocimiento adecuados y la disponibilidad de materiales y tecnologías adecuadas, entre otros. , por tanto dentro de este conjunto de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo se ha planteado las siguientes pautas:

- Elaborar un plan anual de evaluación del desempeño de los trabajadores del gobierno local del distrito de la Asunción, que permita una apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del trabajador. Esto se configura en una práctica

importante en la gestión de recursos humanos dado que, “la evaluación del desempeño, como mejor práctica, busca definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, que rinda cuentas a la ciudadanía y esté orientado a los resultados que impactarán positivamente en el nivel de vida de la población.” (Secretaría de la Función Pública [SFP], 2012, p. 5)

- Diseñar un sistema de compensaciones económicas y no económicas que permitan reconocer el buen desempeño de los trabajadores, puesto que:

Uno de los elementos del sistema de medición de desempeño de una institución debe ser el reconocimiento de los logros individuales y grupales en el cumplimiento de las metas de trabajo establecidas, alineadas con la consecución de los objetivos estratégicos de la misma, con el fin de recompensar los esfuerzos que contribuyen a mejorar la operación y eficiencia de la institución. (SFP, 2012, p. 111)

- Incorporar el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y desarrollar las capacidades de uso de dichas tecnologías, dado que esto constituye elementos esenciales para la modernización y mejora de la gestión en el gobierno local en estudio.

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública mejoran la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientan la eficacia y eficiencia de la gestión

pública e incrementan sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto. (SGP, 2013, p. 50)

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente estudio se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La gestión del gobierno local del distrito de Asunción presentó las siguientes características en el 2015:
 - ✓ Su principal fuente de ingresos fueron los recursos determinados, representaron el 79.41% del total de ingresos. Mostró una dependencia económica, ya que los recursos directamente recaudados sólo representaron 0.30%.
 - ✓ Ocupó el segundo lugar a nivel de los doce gobiernos locales en la provincia de Cajamarca que mostró el menor nivel de ejecución en el gasto de inversión, presentó una ejecución en el gasto de inversión del 26.04%, demostrando un bajo nivel de cumplimiento entre lo proyectado y lo ejecutado.
 - ✓ El gasto de inversión representó el 68.40% respecto al gasto total efectuado, lo cual demuestra que el gasto de inversión fue importante. Ocupó el cuarto lugar a nivel de los doce gobiernos locales de la provincia de Cajamarca que mostraron mayor incidencia en el gasto de inversión.
 - ✓ En lo relacionado con el capital humano tenemos:
 - Presentó una carga en gasto de personal del 1.86%, lo que implica que en este gobierno local el gasto en personal no fue tan importante respecto del total del gasto efectuado. Ocupó el cuarto lugar, a nivel de los doce

gobiernos locales de la provincia de Cajamarca, con menor carga en gasto de personal.

- El gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento representó sólo el 0.02% del gasto total efectuado, lo que demuestra que el gasto es insignificante en dicho rubro.
 - Presentó una proporción de personal profesional del 14.29% respecto del total de personal, ocupando el último lugar a nivel de los doce gobiernos locales de la provincia de Cajamarca con mayor nivel de profesionalización.
- ✓ El gobierno local en estudio no dispone de red informática local, lo cual limita el intercambio de la información en las diferentes áreas de dicha entidad, tiene acceso a internet contando con conexión del tipo satelital y de los aplicativos informáticos implementados por el estado cuenta únicamente con el Sistema Integrado de Administración Financiera.
2. El gobierno local del distrito de Asunción obtuvo un resultado general de 72.53 puntos sobre las prácticas de gestión del capital humano, lo cual implica que dicha organización presenta un resultado regular en gestión del capital humano, es decir que la catalogamos como una organización que está en camino de reconocer la importancia del capital humano dentro de su organización.
 3. El gobierno local del distrito de Asunción obtuvo los siguientes resultados por categoría de prácticas sobre capital humano:

- ✓ Las *prácticas de liderazgo* obtuvo 16.06 puntos, lo cual implica que los trabajadores perciben que en este conjunto de prácticas la organización tiene un manejo adecuado de este conjunto de prácticas, por lo tanto a esta categoría la catalogamos como una *fortaleza* en dicho gobierno local.

- ✓ Las *prácticas sobre contrato de empleo y sobre accesibilidad del conocimiento*, obtuvieron 15.34 y 14.16 puntos respectivamente, lo que muestran que la organización tiene un manejo regular de estas prácticas y está en camino reconocer la importancia del manejo de las mismas. Por tanto la catalogamos como *debilidades* en dicho gobierno local.

- ✓ Las *prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo y sobre capacidad de aprendizaje*, obtuvieron 13.58 y 13.39 puntos respectivamente, lo cual implica que los trabajadores perciben que en este conjunto de prácticas la organización tiene un manejo deficiente de este conjunto de prácticas, por lo tanto lo catalogamos como *debilidades* en dicho gobierno local.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades y funcionarios que administran el gobierno local del distrito de Asunción, especialmente al área de recursos humanos, poner en práctica las pautas de solución planteadas en la presente investigación, para así mejorar la gestión del capital humano en dicha entidad.

- Se recomienda a las autoridades y funcionarios que administran el gobierno local del distrito de Asunción, realicen estudios que profundicen y vinculen la gestión del capital humano con su desempeño como gobierno local, para que el tratamiento al recurso humano en esta institución en el largo plazo se convierta en una ventaja competitiva.

- Se recomienda a los investigadores profundizar el conocimiento sobre la gestión del capital humano, especialmente en los gobiernos locales y en general en las instituciones públicas, para identificar las mejores prácticas que permitan contribuir a mejorar el desempeño de dichas instituciones en el servicio a sus ciudadanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana Fustamante, Edwing. (2015). *La gestión de recursos humanos como elementos de mejora en la calidad del servicio de Ginecología del Hospital Regional de Cajamarca*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Aybar Vargas, Carlos Modesto. (2015). *Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Bassi , Laurie y McMurrer, Daniel. (March, 2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 52(3), 115-124.
- Becker, Gary Stanley. (1983). *El Capital Humano*. (Marta Casares, Traduc.). Madrid, España: Alianza Editorial (Obra original publicada en 1964).
- Boada Grau, Joan, (2002). *El Capital Humano: 52 Casos Prácticos*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Buchloz, Steve. (1992). *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida.
- Bueno López, Manuela. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Bussines Consulting Network. (Febrero 2002). *Gestión del capital humano ¿Moda o necesidad?*. *Revisión*, 5(2), 22-26.

Cannan, Edwin.(1998). Riqueza. Una breve explicación de las causas de bienestar económico. México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1914).

Chiavenato, Idalberto. (200). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002b). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Cuenca Cervera, Javier J. (2010). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. España: Instituto Nacional de Administración Pública.

Cuentas Martel, Susan Carol. (2015). *Las estrategias de gestión del capital humano en la Facultad de Educación de una universidad privada en Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Davenport, Thomas O. (2000). *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones Gestión S.A.

Davenport, Thomas O. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones Gestión.

Dessler, Gary. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Destinobles Armand, André Gerald. (2001). *El capital humano en las teorías de crecimiento económico*. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Druker, Peter. (1998). *Gerencia para el Futuro*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Escribe L., Olcina G. y Sánchez, R. (2002). *Habilidad, clases sociales y educación: un modelo de señalización*. Recuperado de http://www.uv.es/dep010/2002/dt_02_07.pdf.

Fondo Social Europeo. (2005). *Cumbre de Lisboa*. España: Autor.

Gauter, Bénédicte y Odile Vervisch, Marie. (2001). *Coaching Directivo*. Madrid, España: Editorial Oberón.

Gallardo Gallardo, Eva. (2011). *Fundamentos de la Administración*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Gerald Destinobles, André. (2001). *El capital humano en las teorías del crecimiento económico*. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Great Place to Work [en línea]: Lista de los Mejores Lugares para Trabajar, Disponible desde: <<http://www.greatplacetowork.com.pe>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: < <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>>.

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional]- (2009). *Material de trabajo- Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. Lima, Perú: Autor.

Lawler, Edward.(Abril, 2006). *La Importancia de Cuidar el Capital Humano*. Revista Alta Gestión, 12(4), 18-32.

Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades*. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 27 de mayo de 2003.

Leyva López, Soraya y Cárdenas Almagro, Antonio. (Segundo semestre, 2002). *Economía de la educación: capital humano y rendimiento educativo*. Revista Análisis Económico, 36(2), 79-106.

López Cabargos, Ángeles y Grandío Dopico, Antonio. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*. España: Producción Editorial Gesbiblo.

Luna Correa, José Enrique. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (Tesis Doctoral). Universidad de Celaya. Celaya, Guanajuato.

Malone, Michael y Leif, Edvinsson. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Mill, John Stuart. (1996). *Principios de economía política*. Tercera reimpresión. México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1848).

Ministerio de Economía y Finanzas (Perú) [en línea]: Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable, [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>>.

Pajares Ruiz, Nancy Milagros. (2006). *Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P.S. SEDACAJ-Cajamarca*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.

Porret Gelabert, Miquel. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4a ed.). España: ESIC.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2005). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2005: Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*. Lima: Autor.

Quinn, Robert E. (1995). *Maestría en la gestión de organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014- SERVIR-PE, *Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las*

entidades públicas. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 11 de noviembre de 2014.

Sáez Vacas, Fernando, García, O., Palao, J. y Rojo P. (2001). *Innovación Tecnológica en las empresas*. España: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid.

Say, Jean Baptiste (2001). *Tratado de Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1841).

Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima: Autor.

Secretaría de la Función Pública. (2012). *Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público*. México: Autor.

Seguí Mas, Elies. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Selva Sevilla, Carmen. (2003). *El capital humano y su contribución al crecimiento económico*. España: Universidad de Castilla- La Mancha.

Smith, Adam. (1996). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Revisión y adaptación al castellano moderno de la traducción del licenciado José Alonso Ortiz. Barcelona, España: Editorial Folio. (Obra original publicada en 1776)

Stoner F., James A., Freeman R., Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1996).
Administración (6a ed.). México: Prentice- Hall Hispanoamericana S. A.

Terrones, Marco E. y Calderón, César. (1993). *Educación, capital humano y crecimiento económico: El caso de América Latina*. Recuperado de <http://www.grade.edu.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/NPD/NPD09-2.pdf> .

Van Dalen, Deobold B. y Meyer, William J. (1991). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Velásquez Fernández, Ángel R. y Rey Córdova Nérida. (1999). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

APÉNDICE

APÉNDICE A.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

ESTIMADO(A) COLABORADOR (A):

El objetivo de esta encuesta es conocer las prácticas sobre la gestión del capital humano en el gobierno local en donde usted labora, como parte de una investigación académica. Le recordamos que la información recopilada es de carácter estrictamente confidencial, no será analizada de forma individual sino de forma agregada.

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES

Instrucciones: Tenga la amabilidad de leer cuidadosamente cada uno de los siguientes enunciados, marque con una (X) la casilla correspondiente y/o complete la información que se le solicita, según sea el caso.

1.1. Sexo:

- a. Hombre () b. Mujer ()

1.2. Edad:

- a. De 18 a 30 años ()
b. De 30 a 40 años ()
c. De 40 a 50 años ()
d. De 50 años y más ()

1.3. ¿Cuál es su grado de instrucción?

- a. Educación primaria ()
b. Educación secundaria ()
c. Educación superior universitaria en curso o incompleta ()
d. Educación superior universitaria completa ()
e. Educación superior técnica en curso o incompleta ()
f. Educación superior técnica completa ()

1.4. Cargo Actual :

1.5. Tiempo de servicio:

- a. Hasta 1 año ()
b. De 1 a 3 años ()
c. 3 a 6 años ()

d. 6 a10 años ()

e. Mayor a 10 años ()

1.6. Categoría de Ocupación:

a. Funcionario y/o Directivo ()

b. Profesional ()

c. Técnico ()

d. Auxiliar ()

e. Obrero de Limpieza ()

f. Personal de Vigilancia ()

g. Otro () Especifique:

1.7. Condición laboral:

a. Decreto Legislativo N° 276 – Nombrado ()

b. Decreto Legislativo N° 276 – Contratado ()

c. Decreto Legislativo N° 728 ()

d. Contrato Administrativo de Servicios – CAS ()

e. Servicio de Terceros – Locación de Servicios ()

II. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Instrucciones: Tenga la gentileza de leer cuidadosamente cada uno de los siguientes enunciados y para cada uno de ellos marque con una (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición, considerando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

DESCRIPCIÓN	Calificación					
	1	2	3	4	5	No estoy seguro / No conozco
2.1. PRÁCTICAS DE LIDERAZGO						
<i>a) Comunicación:</i> La comunicación del Gerente y del jefe es abierta y efectiva.						
<i>b) Inclusividad:</i> El Gerente y el jefe colaboran con los empleados, promueven su participación y los tratan con respeto.						
<i>c) Habilidades supervisoras:</i> El Gerente demuestra los valores, elimina barreras, ofrece retroalimentación constructiva e inspiran confianza.						
<i>d) Habilidades ejecutivas:</i> Su jefe demuestra los valores, elimina barreras, ofrece retroalimentación constructiva e inspira confianza.						
<i>e) Sistemas:</i> Los sistemas de transición y desarrollo del liderazgo son efectivos.						
2.2. PRÁCTICAS SOBRE CONTRATO DE EMPLEO						
<i>a) Diseño del trabajo:</i> El trabajo está bien organizado y conecta con las habilidades de los empleados.						
<i>b) Compromiso:</i> Los trabajos son seguros, los empleados son reconocidos y la promoción es posible.						
<i>c) Tiempo:</i> La carga de trabajo permite a los empleados hacer buenos trabajos y lograr un equilibrio adecuado del trabajo/vida						
<i>d) Sistemas:</i> El empleado es continua y adecuadamente evaluado.						

DESCRIPCIÓN	Calificación					
	1	2	3	4	5	No estoy seguro / No conozco
2.3. PRÁCTICAS SOBRE ACCESIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO						
<i>a) Disponibilidad:</i> Los empleados disponen de manuales, herramientas e información necesaria para realizar su trabajo, y existen procedimientos que permiten a los empleados el acceso a la capacitación cuando la necesitan.						
<i>b) Colaboración:</i> El trabajo en equipo es estimulado y se ha reservado tiempo para compartir con la gente y aprender de los demás.						
<i>c) Información compartida:</i> Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas.						
<i>d) Sistemas:</i> Los sistemas en conjunto producen información fácilmente disponible.						
2.4. PRÁCTICAS SOBRE OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO						
<i>a) Procedimientos:</i> Los procedimientos de trabajo están bien definidos.						
<i>b) Condiciones:</i> Los empleados tienen acceso a los materiales y las tecnologías que necesitan, y las condiciones de trabajo apoyan un alto desempeño.						
<i>c) Responsabilidad.</i> Los empleados son responsables de producir un trabajo de alta calidad, la promoción se basa en la competencia; el alto desempeño es esperado y recompensado.						
<i>d) Salario.</i> Los salarios son escogidos sobre la base de las habilidades.						
<i>e) Sistemas:</i> Los sistemas y los procesos utilizados para la gestión del rendimiento de los empleados son efectivos.						
2.5. PRÁCTICAS SOBRE CAPACIDAD DE APRENDIZAJE						
<i>a) Innovación.</i> Las nuevas ideas son bienvenidas; los empleados son alentados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo, y se les solicita aportar en la solución de problemas.						
<i>b) Capacitación:</i> El entrenamiento es práctico y apoya las metas de la organización.						
<i>c) Desarrollo:</i> Los empleados tienen posibilidades de crecimiento y desarrollo en el trabajo.						
<i>d) Apoyo y valoración.</i> Los líderes demuestran que el aprendizaje es valorado.						
<i>e) Sistemas:</i> El sistema de gestión del aprendizaje permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados.						

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

APÉNDICE B.
Prácticas de liderazgo

Tabla B.1
Resultado de prácticas de liderazgo

Encuestados	Prácticas de liderazgo									
	Comunicación		Inclusividad		Habilidades supervisoras		Habilidades ejec.		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E1	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E2	5.00		5.00		5.00		4.00		4.00	
E3	4.00		5.00		5.00		5.00		4.00	
E4	5.00		5.00		5.00		5.00		4.00	
E5	5.00		4.00		5.00		4.00		4.00	
E6	4.00		4.00		5.00		5.00		4.00	
E7	4.00		5.00		5.00		4.00		4.00	
E8	5.00		5.00		4.00		4.00		4.00	
E9	4.00		4.00		5.00		5.00		5.00	
E10	5.00		4.00		5.00		5.00		4.00	
E11	4.00		5.00		4.00		4.00		4.00	
E12	4.00		5.00		5.00		4.00		5.00	
E13	5.00		5.00		5.00		5.00		4.00	
E14	4.00		4.00		4.00		5.00		5.00	
E15	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E16	4.00		4.00		5.00		4.00		4.00	
E17	4.00		4.00		4.00		5.00		4.00	
E18	5.00		5.00		5.00		4.00		4.00	

van....

...vienen

Encuestados	Prácticas de liderazgo									
	Comunicación		Inclusividad		Habilidades supervisoras		Habilidades ejec.		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E19	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E20	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E21	4.00		4.00		3.00		4.00		4.00	
E22	5.00		4.00		5.00		4.00		4.00	
E23	4.00		4.00		4.00		5.00		5.00	
E24	4.00		3.00		3.00		4.00		4.00	
E25	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E26	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E27	4.00		4.00		3.00		3.00		4.00	
E28	4.00		4.00		3.00		3.00		3.00	
E29	3.00		4.00		3.00		3.00		4.00	
E30	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E31	4.00		3.00		4.00		4.00		3.00	
E32	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E33	4.00		3.00		4.00		4.00		3.00	
E34	4.00		4.00		4.00		4.00		2.00	
E35	4.00		3.00		4.00		3.00			0.00
E36	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E37	3.00		3.00		3.00		3.00			
E38	4.00		3.00		3.00		3.00		3.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Resultados del cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en octubre 2015

APÉNDICE C.
Prácticas sobre contrato de empleo

Tabla C.1
Resultado de prácticas sobre contrato de empleo

Encuestados	Prácticas sobre contrato de empleo							
	Diseño del trabajo		Compromiso		Tiempo		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E1	4.00		5.00		5.00		5.00	
E2	5.00		4.00		5.00		4.00	
E3	4.00		5.00		4.00		4.00	
E4	5.00		5.00		5.00		5.00	
E5	4.00		4.00		5.00		4.00	
E6	4.00		4.00		4.00		4.00	
E7	4.00		4.00		4.00		5.00	
E8	5.00		4.00		4.00		4.00	
E9	4.00		4.00		4.00		4.00	
E10	5.00		5.00		4.00		5.00	
E11	4.00		4.00		4.00		5.00	
E12	5.00		5.00		4.00		4.00	
E13	5.00		4.00		5.00		4.00	
E14	4.00		4.00		4.00		4.00	
E15	4.00		5.00		4.00		4.00	
E16	4.00		4.00		4.00		4.00	
E17	4.00		4.00		4.00		3.00	
E18	4.00		4.00		4.00		4.00	
E19	3.00		3.00		4.00		4.00	
E20	4.00		4.00		4.00		4.00	
E21	4.00		3.00		4.00		3.00	
E22	5.00		4.00		4.00		4.00	
E23	4.00		4.00		4.00		4.00	
E24	4.00		4.00		4.00		4.00	
E25	3.00		4.00		3.00		3.00	
E26	3.00		3.00		4.00		4.00	
E27	4.00		4.00		3.00		3.00	
E28	4.00		3.00		3.00		4.00	
E29	3.00		3.00		4.00		4.00	
E30	5.00		4.00		3.00		2.00	
E31	5.00		4.00		4.00		2.00	
E32	4.00		4.00		3.00		3.00	
E33	5.00		3.00		3.00			0.00
E34	5.00		4.00		3.00		3.00	
E35	3.00		4.00		3.00			0.00
E36	3.00		4.00		3.00		3.00	
E37	4.00		4.00		3.00			0.00
E38	3.00		3.00		3.00			0.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Resultados del cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en octubre 2015

APÉNDICE D.

Prácticas sobre accesibilidad del conocimiento

Tabla D.1

Resultado de prácticas sobre accesibilidad del conocimiento

Encuestados	Prácticas sobre accesibilidad del conocimiento							
	Disponibilidad		Colaboración		Informac. Compart.		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E1	4.00		4.00		4.00		4.00	
E2	4.00		4.00		4.00		4.00	
E3	4.00		4.00		4.00		5.00	
E4	4.00		5.00		4.00		4.00	
E5	4.00		4.00		4.00		5.00	
E6	4.00		4.00		3.00		3.00	
E7	4.00		4.00		4.00		4.00	
E8	5.00		4.00		4.00		4.00	
E9	4.00		4.00		4.00		4.00	
E10	4.00		4.00		3.00		4.00	
E11	4.00		4.00		3.00		3.00	
E12	5.00		4.00		4.00		4.00	
E13	4.00		4.00		4.00		4.00	
E14	3.00		4.00		4.00		4.00	
E15	3.00		3.00		4.00		3.00	
E16	4.00		4.00		3.00		4.00	
E17	3.00		3.00		3.00		3.00	
E18	4.00		3.00		3.00		4.00	
E19	4.00		4.00		4.00		4.00	
E20	4.00		4.00		4.00		3.00	
E21	3.00		4.00		3.00		3.00	
E22	4.00		4.00		4.00		4.00	
E23	3.00		4.00		3.00		4.00	
E24	4.00		3.00		4.00		4.00	
E25	4.00		3.00		3.00		3.00	
E26	4.00		4.00		4.00		4.00	
E27	3.00		3.00		3.00		3.00	
E28	3.00		3.00		4.00		4.00	
E29	4.00		3.00		3.00		3.00	
E30	4.00		3.00		3.00			0.00
E31	4.00		3.00		3.00		3.00	
E32	3.00		3.00		4.00			
E33	4.00		4.00		3.00		3.00	
E34	4.00		3.00		3.00		3.00	
E35	5.00		3.00		3.00		2.00	0.00
E36	3.00		3.00		3.00		3.00	
E37	3.00		4.00		3.00			0.00
E38	3.00		3.00		3.00			0.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Resultados del cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en octubre 2015

APÉNDICE E.

Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo

Tabla E.1

Resultado de prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo

Encuestados	Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo									
	Procedimientos		Condiciones		Responsabilidad		Salario		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E1	4.00		5.00		3.00		3.00		3.00	
E2	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E3	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E4	4.00		4.00		4.00		3.00		3.00	
E5	3.00		4.00		3.00		3.00		4.00	
E6	4.00		3.00		4.00		3.00		3.00	
E7	3.00		4.00		4.00		3.00		4.00	
E8	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E9	4.00		4.00		3.00		3.00		4.00	
E10	4.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E11	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E12	4.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E13	4.00		4.00		3.00		3.00		4.00	
E14	4.00		3.00		4.00		3.00		4.00	
E15	3.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E16	4.00		4.00		4.00		3.00		4.00	
E17	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E18	4.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E19	4.00		4.00		5.00		4.00		3.00	
E20	3.00		3.00		4.00		3.00		4.00	

van....

.... vienen

Encuestados	Prácticas sobre optimización de la fuerza de trabajo									
	Procedimientos		Condiciones		Responsabilidad		Salario		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E21	3.00		4.00		3.00		3.00		3.00	
E22	4.00		5.00		3.00		4.00		4.00	
E23	4.00		4.00		4.00		5.00		3.00	
E24	4.00		3.00		4.00		4.00		4.00	
E25	3.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E26	3.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E27	3.00		3.00		4.00		3.00		4.00	
E28	3.00		4.00		3.00		3.00		3.00	
E29	4.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E30	3.00		3.00		3.00		2.00			0.00
E31	3.00		4.00		2.00		3.00		3.00	
E32	3.00		4.00		3.00		3.00		2.00	
E33	4.00		4.00		2.00		4.00		2.00	
E34	3.00		3.00		4.00		3.00		3.00	
E35	3.00		4.00		3.00		3.00			0.00
E36	3.00		3.00		4.00		3.00		3.00	
E37	3.00		4.00		3.00		3.00			0.00
E38	3.00		2.00		3.00		3.00			0.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Resultados del cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en octubre 2015

APÉNDICE F.

Prácticas sobre capacidad de aprendizaje

Tabla F.1

Resultado de prácticas sobre capacidad de aprendizaje

Encuestados	Prácticas sobre capacidad de aprendizaje									
	Innovación		Capacitación		Desarrollo		Apoyo y valor		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E1	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E2	4.00		5.00		4.00		5.00		4.00	
E3	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E4	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E5	3.00		3.00		3.00		4.00		4.00	
E6	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	
E7	4.00		4.00		4.00		3.00		4.00	
E8	4.00		4.00		3.00		4.00		3.00	
E9	3.00		3.00		4.00		3.00		4.00	
E10	4.00		4.00		3.00		3.00		3.00	
E11	3.00		3.00		4.00		4.00		4.00	
E12	4.00		4.00		3.00		4.00		4.00	
E13	4.00		3.00		4.00		3.00		3.00	
E14	3.00		4.00		3.00		3.00		3.00	
E15	3.00		3.00		4.00		4.00		3.00	
E16	3.00		4.00		4.00		3.00		4.00	
E17	4.00		4.00		4.00		3.00		3.00	
E18	4.00		3.00		3.00		4.00		4.00	
E19	3.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E20	3.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E21	4.00		3.00		4.00		3.00		4.00	

van....

.... vienen

Encuestados	Prácticas sobre capacidad de aprendizaje									
	Innovación		Capacitación		Desarrollo		Apoyo y valor		Sistemas	
	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce	Valor	No conoce
E22	4.00		3.00		3.00		3.00		4.00	
E23	4.00		4.00		3.00		4.00		4.00	
E24	3.00		4.00		4.00		3.00		3.00	
E25	3.00		3.00		3.00		3.00		4.00	
E26	3.00		4.00		4.00		4.00		3.00	
E27	4.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E28	3.00		4.00		3.00		3.00		3.00	
E29	4.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E30	3.00		3.00		3.00		3.00			
E31	3.00		3.00		3.00		3.00		3.00	
E32	4.00		4.00		3.00		3.00		2.00	0.00
E33	3.00		3.00		2.00		3.00		3.00	
E34	3.00		3.00		3.00		3.00		2.00	
E35	3.00		4.00		3.00		3.00			0.00
E36	2.00		3.00		3.00		2.00		2.00	
E37	3.00		3.00		3.00		3.00			0.00
E38	3.00		3.00		2.00		3.00			0.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Resultados del cuestionario aplicado al personal que labora en el gobierno local del distrito de Asunción en octubre 2015

ANEXOS

ANEXO A.

Ingresos según fuente de financiamiento

Tabla A.1

Ingresos según fuente de financiamiento de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Fuente de Financiamiento								Total recursos recaudados	
	Recursos directamente recaudados		Recursos por operaciones oficiales de crédito		Donaciones y transferencias		Recursos determinados			
	Soles	%	Soles	%	Soles	%	Soles	%	Soles	%
Municipalidad provincial de Cajamarca	20,447,140	11.78	1,991,189	1.15	9,051,519	5.22	142,060,980	81.86	173,550,828	100.00
Municipalidad distrital de La Asunción	76,653	0.30	5,058,717	19.81	124,502	0.49	20,281,841	79.41	25,541,713	100.00
Municipalidad distrital de Chetilla	452,257	15.85	0	0.00	0	0.00	2,400,860	84.15	2,853,117	100.00
Municipalidad distrital de Cospán	551,322	9.39	0	0.00	0	0.00	5,321,501	90.61	5,872,823	100.00
Municipalidad distrital de Encañada	2,540,875	10.62	4,925,448	20.58	890,221	3.72	15,575,944	65.08	23,932,488	100.00
Municipalidad distrital de Jesús	186,294	2.61	21,668	0.30	864,234	12.12	6,060,344	84.97	7,132,540	100.00
Municipalidad distrital de Llacanora	221,096	7.75	0	0.00	0	0.00	2,631,172	92.25	2,852,268	100.00
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	2,259,502	10.28	420,852	1.92	294,509	1.34	18,996,983	86.46	21,971,846	100.00
Municipalidad distrital de Magdalena	74,509	1.76	0	0.00	0	0.00	4,170,833	98.24	4,245,342	100.00
Municipalidad distrital de Matara	160,244	3.17	0	0.00	23	0.00	4,892,977	96.83	5,053,244	100.00
Municipalidad distrital de Namora	348,804	3.87	0	0.00	374	0.00	8,655,647	96.12	9,004,825	100.00
Municipalidad distrital de San Juan	88,754	1.67	0	0.00	294,916	5.55	4,926,090	92.77	5,309,760	100.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Extraído del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (Perú) [en línea]: Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable de Ingresos, [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>>

ANEXO B.

Ejecución del gasto

Tabla B.1

Ejecución del gasto de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Presupuesto Institucional Modificado –PIM (a)	Ejecución (b)	Nivel de Ejecución (c)
Municipalidad provincial de Cajamarca	68,367,239	22,664,661	33.15
Municipalidad distrital de La Asunción	25,234,034	6,571,801	26.04
Municipalidad distrital de Chetilla	3,595,823	2,716,860	75.56
Municipalidad distrital de Cospán	2,819,831	872,079	30.93
Municipalidad distrital de Encañada	28,595,284	22,013,108	76.98
Municipalidad distrital de Jesús	9,834,466	3,383,418	34.40
Municipalidad distrital de Llacanora	1,894,749	1,254,643	66.22
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	16,981,028	10,135,140	59.69
Municipalidad distrital de Magdalena	9,681,930	6,893,428	71.20
Municipalidad distrital de Matara	3,535,805	584,549	16.53
Municipalidad distrital de Namora	5,289,407	3,875,072	73.26
Municipalidad distrital de San Juan	8,417,722	8,077,206	95.95

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Extraído del MEF (Perú) [en línea]: Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable de Ejecución del Gasto, [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>>.

^a Las cifras están en soles.

^b Las cifras están en soles. La ejecución corresponde al devengado del gasto.

^c Las cifras están en porcentajes, el cuál ha sido calculado: b/a

ANEXO C.

Incidencia del gasto en inversión

Tabla C.1

Incidenca del gasto en inversión de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Gasto total (a)	Gasto en inversión (b)	Incidenca gasto inversión (c)
Municipalidad provincial de Cajamarca	98,758,179	22,664,661	22.95
Municipalidad distrital de La Asunción	9,608,508	6,571,801	68.40
Municipalidad distrital de Chetilla	4,301,242	2,716,860	63.16
Municipalidad distrital de Cospán	3,743,535	872,079	23.30
Municipalidad distrital de Encañada	30,198,760	22,013,108	72.89
Municipalidad distrital de Jesús	7,828,033	3,383,418	43.22
Municipalidad distrital de Llacanora	2,806,389	1,254,643	44.71
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	25,414,420	10,135,140	39.88
Municipalidad distrital de Magdalena	9,617,468	6,893,428	71.68
Municipalidad distrital de Matara	1,947,883	584,549	30.01
Municipalidad distrital de Namora	7,094,631	3,875,072	54.62
Municipalidad distrital de San Juan	9,871,676	8,077,206	81.82

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Extraído del MEF (Perú) [en línea]: Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable de Ejecución del Gasto, [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>>.

^a Las cifras están en soles. Corresponde al devengado del gasto ejecutado.

^b Las cifras están en soles. Corresponde al devengado del gasto ejecutado en inversión.

^c Las cifras están en porcentajes, el cuál ha sido calculado: b/a

ANEXO D.

Carga en gasto en personal

Tabla D.1

Carga en gasto en personal en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca - 2015

Descripción	Gasto en personal (a)	Gasto total (b)	Carga en gasto de personal (c)
Municipalidad provincial de Cajamarca	17,180,331	98,758,179	17.40
Municipalidad distrital de La Asunción	178,955	9,608,508	1.86
Municipalidad distrital de Chetilla	58,503	4,301,242	1.36
Municipalidad distrital de Cospán	196,773	3,743,535	5.26
Municipalidad distrital de Encañada	1,957,519	30,198,760	6.48
Municipalidad distrital de Jesús	372,883	7,828,033	4.76
Municipalidad distrital de Llacanora	229,481	2,806,389	8.18
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	3,515,682	25,414,420	13.83
Municipalidad distrital de Magdalena	168,529	9,617,468	1.75
Municipalidad distrital de Matara	257,464	1,947,883	13.22
Municipalidad distrital de Namora	111,354	7,094,631	1.57
Municipalidad distrital de San Juan	271,343	9,871,676	2.75

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Extraído del MEF (Perú) [en línea]: Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable de Ejecución del Gasto, [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>>.

^a Las cifras están en soles. Corresponde al devengado del gasto en personal ejecutado.

^b Las cifras están en soles. Corresponde al devengado del gasto total ejecutado.

^c Las cifras están en porcentajes, el cuál ha sido calculado: a/b

ANEXO E.

Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento

Tabla E.1

Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Gasto en servicios de capacitación y perfeccionamiento (a)	Gasto total (b)	Porcentaje respecto del gasto total (c)
Municipalidad provincial de Cajamarca	160,000	98,758,179	0.16
Municipalidad distrital de La Asunción	1,500	9,608,508	0.02
Municipalidad distrital de Chetilla	0	4,301,242	0.00
Municipalidad distrital de Cospán	0	3,743,535	0.00
Municipalidad distrital de Encañada	0	30,198,760	0.00
Municipalidad distrital de Jesús	48,700	7,828,033	0.62
Municipalidad distrital de Llacanora	0	2,806,389	0.00
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	0	25,414,420	0.00
Municipalidad distrital de Magdalena	280,305	9,617,468	2.91
Municipalidad distrital de Matara	13,000	1,947,883	0.67
Municipalidad distrital de Namora	0	7,094,631	0.00
Municipalidad distrital de San Juan	0	9,871,676	0.00

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Extraído del MEF (Perú) [en línea]: Portal de Transparencia Económica – Consulta Amigable de Ejecución del Gasto, [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>>.

^a Las cifras están en soles. Corresponde al devengado del gasto ejecutado en contratación de servicios de capacitación y perfeccionamiento.

^b Las cifras están en soles. Corresponde al devengado del gasto total ejecutado.

^c Las cifras están en porcentajes, el cuál ha sido calculado: a/b

ANEXO F.

Incidencia del personal profesional

Tabla F.1

Incidencia del personal profesional en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Personal profesional (a)	Total del personal (b)	Incidencia personal profesional (c)
Municipalidad provincial de Cajamarca	797	1,527	52.19
Municipalidad distrital de La Asunción	13	91	14.29
Municipalidad distrital de Chetilla	6	37	16.22
Municipalidad distrital de Cospán	9	35	25.71
Municipalidad distrital de Encañada	36	196	18.37
Municipalidad distrital de Jesús	21	114	18.42
Municipalidad distrital de Llacanora	7	19	36.84
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	88	480	18.33
Municipalidad distrital de Magdalena	38	109	34.86
Municipalidad distrital de Matara	9	45	20.00
Municipalidad distrital de Namora	22	57	38.60
Municipalidad distrital de San Juan	14	31	45.16

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Extraído del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: < <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>>.

^a Referido al número de personas profesionales a julio del 2015.

^b Referido al total de personal a julio del 2015.

^c Las cifras están en porcentajes, el cuál ha sido calculado: Personal profesional/Total del personal

ANEXO G.

Requerimiento de capacitación

Tabla G.1

Requerimiento de capacitación en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Requieren capacitación		Tipo de capacitación																		
	Si	No	Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género	Presupuesto con Enfoque a Resultados y Enfoque de Género	Administración Tributaria Municipal	Estadística e Indicadores Municipales con Enfoque de Género	Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano	Gestión Descentralizada del Programa de Complementación Alimentaria	Ecoeficiencia	Gestión del Desarrollo Urbano y Territorial	Metodología de Gestión por Procesos	Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos	Normas técnicas de edificación y de habilitación urbana	Procedimientos Administrativos	Política de Desarrollo e Inclusión Social	Políticas de Igualdad de Género	Gobierno Electrónico Municipal	Metodología de Simplificación Administrativa Pública	Metodología de Implementación de Portal de Transparencia Estándar	Aplicación de las Normas Contables en la Gestión Municipal con incidencia en la Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público	Indicadores de Gestión Municipal
Municipalidad provincial de Cajamarca	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de La Asunción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de Chetilla	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de Cospán	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1
Municipalidad distrital de Encañada	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de Jesús	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de Llacanora	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1
Municipalidad distrital de Magdalena	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de Matara	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de Namora	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Municipalidad distrital de San Juan	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1

Fuente: INEI (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/encuestas/>>.

ANEXO H.
Instrumentos de gestión

Tabla H.1

Instrumentos de gestión en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Instrumento	Detalle	Municipalidad provincial de Cajamarca	Municipalidad distrital de La Asunción	Municipalidad distrital de Cheylla	Municipalidad distrital de Cospán	Municipalidad distrital de Encañada	Municipalidad distrital de Jesús	Municipalidad distrital de Llacanora	Municipalidad distrital de los Baños del Inca	Municipalidad distrital de Magdalena	Municipalidad distrital de Matara	Municipalidad distrital de Namora	Municipalidad distrital de San Juan
Plan de Desarrollo Municipal Concertado	Tiene Año de publicación	Si 2015	Si 2011	Si 2015	Si 2013	Si 2010	Si 2010	Si 2005	Si 2013	Si 2012	No	Si 2015	Si 2015
Plan Estratégico Institucional	Tiene Año de publicación	Si 2004	No	Si 2015	Si 2012	No	Si 2012	No	Si 2014	Si 2013	Si 2012	Si 2014	Si 2011
Plan de Desarrollo Económico Local	Tiene Año de publicación	No	No	Si 2015	No	No	No	No	No	Si 2012	Si 2012	No	Si 2011
Plan de Desarrollo Urbano	Tiene Año de publicación	Si 2006	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Plan de Desarrollo Rural	Tiene Año de publicación	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si 2015	No
Plan Anual de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social	Tiene Año de publicación	Si 2012	Si 2015	No	Si 2015	Si 2013	Si 2015	Si 2012	No	Si 2013	Si 2012	Si 2015	Si 2011
Plan de Gestión de Riesgos de Desastres	Tiene Año de publicación	No	Si 2015	No	No	Si 2015	Si 2013	Si 2011	Si 2013	No	Si 2012	Si 2011	No
Plan de Desarrollo de Capacidades	Tiene Año de publicación	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si 2012	No	Si 2011
Reglamento de Organización y Funciones	Tiene Año de publicación	Si 2015	Si 2011	Si 2015	Si 2012	Si 2013	Si 2012	Si 2015	Si 2013	Si 2015	Si 2012	Si 2015	Si 2015
Manual de Organización y Funciones	Tiene Año de publicación	Si 2015	Si 2011	Si 2015	Si 2012	Si 2012	Si 2012	Si 2015	Si 2014	Si 2015	Si 2012	Si 2015	Si 2015
Cuadro de Asignación de Personal	Tiene Año de publicación	Si 2015	Si 2011	Si 2015	Si 2012	Si 2012	Si 2012	Si 2010	Si 2014	Si 2013	Si 2012	Si 2014	Si 2015
Manual de Procesos y Procedimientos	Tiene Año de publicación	Si 2015	Si 2011	Si 2015	Si 2014	Si 2012	Si 2010	No	No	Si 2014	Si 2012	No	Si 2011

Fuente: INEI (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: < <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/> >.

ANEXO I.

Disponibilidad de red informática local

Tabla I.1

Disponibilidad de red informática local en los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Municipalidades que disponen de red informática local	Municipalidades que no disponen de red informática local
Municipalidad provincial de Cajamarca	1	0
Municipalidad distrital de La Asunción	0	1
Municipalidad distrital de Chetilla	0	1
Municipalidad distrital de Cospán	0	1
Municipalidad distrital de Encañada	1	0
Municipalidad distrital de Jesús	1	0
Municipalidad distrital de Llacanora	1	0
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	1	0
Municipalidad distrital de Magdalena	1	0
Municipalidad distrital de Matara	0	1
Municipalidad distrital de Namora	1	0
Municipalidad distrital de San Juan	1	0

Fuente: INEI (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>>.

ANEXO J.

Acceso a internet

Tabla J.1

Acceso a internet de los gobiernos locales de la provincia de Cajamarca -2015

Descripción	Municipalidades con acceso a Internet	Tipo de conexión a Internet:
		1.- Banda ancha inalámbrica (Wi-fi) 2.-Banda ancha móvil (Modem, USB) 3.- Línea digital (ADSL, DSL) 4.- Satelital 5.- Cable de fibra óptica 6.-Otro
Municipalidad provincial de Cajamarca	1	5
Municipalidad distrital de La Asunción	1	4
Municipalidad distrital de Chetilla	1	3
Municipalidad distrital de Cospán	0	0
Municipalidad distrital de Encañada	1	3
Municipalidad distrital de Jesús	1	3
Municipalidad distrital de Llacanora	1	5
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	1	3
Municipalidad distrital de Magdalena	1	4
Municipalidad distrital de Matara	1	5
Municipalidad distrital de Namora	1	3
Municipalidad distrital de San Juan	1	2

Fuente: INEI (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>>.

ANEXO K.

Aplicativos informáticos

Tabla K.1

Gobiernos locales de la provincia de Cajamarca que cuentan con aplicativos informáticos implementados por el estado-2015

Descripción	Municipalidades que cuentan con aplicativos informáticos implementados por el estado	Tipo de aplicativo informático										Especifique	
		Registro Unificado de Entidades del Estado Peruano (RUEEP)	Sistema Único de Trámites (SUT)	MICosto	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Sistema de Recaudación Tributaria Municipal (SRTM)	Saldos de Fondos Públicos (SAFOP)	Sistema de Saneamiento Contable (SISCO)	Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP)	Otro		
Municipalidad provincial de Cajamarca	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de La Asunción	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Chetilla	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Cospán	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Encañada	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Jesús	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Llacanora	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	Software Inventario Mobiliario Institucional
Municipalidad distrital de los Baños del Inca	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Magdalena	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Matara	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Municipalidad distrital de Namora	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	Sistema Integral De Gestion Municipal (SIGMU)
Municipalidad distrital de San Juan	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	

Fuente: INEI (Perú) [en línea]: Encuestas y Registros- Registro Nacional de Municipalidades 2015, [fecha de consulta: 12 Agosto 2016]. Disponible desde: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>>.