

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS**

**“ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE LA ENCAÑADA”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

**CANDELARIO CASTOPE MICHA**

**ASESOR:**

**M.Cs. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

CAJAMARCA - PERÚ

2013

## DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, la salud y la gran fortaleza espiritual para ser un hombre de bien y seguir contribuyendo a mi familia, mi Encañada y mi Perú.

A mi madre María Luisa, una gran heroína que me trajo a este mundo con gran dolor y un verdadero amor, para encaminarme con sus valores y principios; por sostener mis primeros pasos, cuidarme para ser grande y seguir avanzando.

A mi padre Cruz, el popular “chispitas”, un gran luchador y guiador persistente de mis primeros estudios y educación para salir de la ignorancia, de esta manera ser más persona y un profesional de éxito con vocación de servicio.

A mi esposa, Anita Martínez

A mis hijos, Taís y Túpac

A mis 7 hermanos: Manuela, Doris, Pascual, Francisco, Ròger, María Elena y Juana Iris por la unión, comprensión y su apoyo incomparable, en memoria a Ramiro, Agustín y mellizos.

A mi abuelo Rosario, por compartir su experiencia y sabiduría para morir en nuestra ley.

A todos mis maestros por su paciencia, orientación y motivación permanente.

**El autor**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo y sincero agradecimiento a todos mis docentes, quienes me brindaron sus conocimientos y sabias enseñanzas durante mi formación académico profesional y en especial a mí asesor de tesis, quien con sus amplios conocimientos me supo guiar para culminar con éxito la misma.

A mi familia, a mis amigos y a todas las personas que me apoyaron de manera desinteresada e incondicional para la realización de la presente tesis.

**El autor**

## **PRESENTACIÓN**

Señores docentes miembros del Jurado, de acuerdo a lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca; dejo a vuestra consideración para su calificación la Tesis titulada: **“ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA”**, la misma que cumple con las exigencias metodológicas requeridas para su elaboración.

Agradezco por anticipado la atención e interés que brinden al presente trabajo de investigación, lo cual permitirá mejorar la consistencia de la presente tesis, para que pueda servir de guía a las autoridades municipales, así como a todas las partes interesadas de Cajamarca y de futuros trabajos de investigación.

**El autor**

## RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito realizar un análisis F.O.D.A. de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

**PALABRAS CLAVE:** Municipalidad, factores internos y externos, partes interesadas.

Según los investigadores de la Administración Pública y privada, las Municipalidades tienen entre sus más grandes preocupaciones la gestión efectiva, sin embargo esta preocupación se complica justamente por la incidencia de una serie de factores que se manifiestan al interno y que son en cierta manera controlables y otro conjunto de valores que se encuentran al exterior de la misma, que son poco controlables y hasta incontrolables en muchos de los casos (factores políticos, legales, sociales, etc.).

En este sentido las autoridades municipales necesitan contar con la información precisa de cuáles son los factores internos y externos que influyen determinantemente en el desempeño de su gestión.

Con la presente investigación se ha llegado a la conclusión de que las Municipalidades lograrán una gestión efectiva en la medida que trabajen en equipo con las partes interesadas, y fomenten condiciones favorables para la mejor utilización de sus capacidades y potencialidades en favor de la comunidad que confía en ellos a través de concederle su voto electoral.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to conduct a SWOT analysis of the District Municipality of La Encañada.

**KEYWORDS:** Municipality, internal and external stakeholders.

According to researchers at Public and Municipal Administration, municipalities are among their biggest concerns effective management, however precisely this concern is compounded by the impact of a number of factors that appear to internal and are somewhat controllable and another set of values that are outside of it, which are difficult to control and even uncontrollable in many cases (political, legal, social, etc.). Thus local authorities need to have accurate information of what are the internal and external factors determining influence on the performance of management. With this research has concluded that municipalities achieve effective management to the extent that work collaboratively with stakeholders, and foster conditions favorable to the best use of their skills and potential for community trusts them to give their vote through electoral.

## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I : MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Planteamiento del problema	1
1.2.	Formulación del problema	2
1.3.	Justificación e importancia	2
1.4.	Objetivos	4
	1.4.1. Objetivo general	4
	1.4.2. Objetivo específico	4
1.5.	Marco teórico referencial	5
	1.5.1. Antecedentes del problema	5
	1.5.2. Bases teóricas	8
	1.5.3. Bases conceptuales	14

1.5.4. Definición de términos básicos	27
1.5.5. Hipótesis	30
1.5.6. Variables	31
1.5.7. Operacionalización de las variables	32
1.6. Marco metodológico	33
1.6.1. Tipo de investigación	33
1.6.2. Población y muestra	34
1.6.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	36

## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL

### DE LA ENCAÑADA

2.1. Aspectos generales de la MDLE	38
2.2. Ubicación física del distrito de la Encañada	39
2.3. Creación del distrito de la Encañada	40
2.4. Extensión del distrito de la Encañada	40
2.5. Latitud del distrito de la Encañada	40
2.6. Límites del distrito de la Encañada	40
2.7. Zonas arqueológicas del distrito de la Encañada	41
2.8. Estructura poblacional del distrito de la Encañada	42
2.9. Misión de la MDLE	42
2.10. Visión de la MDLE	43
2.11. Logo de la MDLE	43

## CAPÍTULO III: ANALISIS F.O.D.A.

3.1. Definiciones	44
3.2. Elementos	46
3.3. Matriz EFI	47

3.4. Matriz EFE	49
3.5. Matriz F.O.D.A.	51
3.6. Matriz de opciones estratégicas	53
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1. Referente a la población	57
4.2. Referente a las Organizaciones civiles y ONG	76
4.3. Referente al Alcalde y Gerente municipal	92
4.4. Referente a los trabajadores	98
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>128</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>132</b>
<b>PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES</b>	<b>134</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación concentró sus esfuerzos en realizar un análisis F.O.D.A., es decir de los factores internos y externos que se manifiestan en el entorno interno y externo de la Municipalidad Distrital de La Encañada para poder gestionarlos de la mejor manera y por ende tener una mejor gestión municipal.

Se pudo identificar una serie de factores que la población muestral percibe de una manera podría decir personal, ya que en algunos casos existe incompatibilidades, es decir, son distintas.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos:

Capítulo I, se refiere al desarrollo del marco metodológico de la investigación, en donde se precisó el problema, hipótesis, variables, objetivos, bases teóricas, definición de términos básicos, métodos, técnicas, procedimientos, población y muestra.

Capítulo II: se realizó una descripción tanto del distrito como de la Municipalidad Distrital de la Encañada.

Capítulo III: se realizó una breve descripción del análisis FODA para poder tener la base conceptual de entendimiento del diagnóstico realizado. De igual modo se abordó un análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

Capítulo IV, en este capítulo se hizo un análisis e interpretación pormenorizada de los resultados encontrados en las encuestas aplicadas a la población, los trabajadores de la Municipalidad, al gerente municipal, al Alcalde y a representantes de las organizaciones civiles y ONGs.

Además se aborda una discusión de resultados desde un punto de vista general y específico relacionado con la hipótesis y objetivos de la investigación.

Y finalmente, se presenta las conclusiones, propuestas y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

##### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Las municipalidades<sup>1</sup> son instituciones que por un lado administran y recaudan los tributos locales y por otro lado cuentan con fuente de financiamiento externa producto del Canon Minero, FONCOMUN y Fondo Social (Michiquillay) fundamentalmente, con los cuales realizan obras a favor de los pobladores de la localidad, que se encuentran en su jurisdicción. Para tener una gestión efectiva necesitan conocer cuáles son los factores internos y externos que lo afectan, los mismos que se pueden encontrar tanto dentro como fuera de ella. Es particularmente importante para estas instituciones conocer de la manera más precisa posible éstos factores, si es que aspiran a

---

<sup>1</sup><http://gestionpublica.org.pe/libros.php>

tener una gestión que obtenga buenos resultados, los mismos que la población perciba como satisfactorios y relevantes.

Caso contrario como ocurre en la mayoría de los casos a nivel local, regional o nacional, se presentan una serie de desatinos de gestión ya que no sintonizan con la realidad de la comunidad porque no tienen una clara radiografía de los factores internos y externos que las afectan. Ante este contexto he creído conveniente realizar este estudio que seguramente permitirá hacer un planeamiento estratégico que se ajuste a la realidad y que por lo tanto sirva de verdadera guía de acción para la gestión municipal y que permitirá tener las más grandes posibilidades de éxito.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿De qué manera el conocimiento del análisis F.O.D.A. de la Municipalidad Distrital de la Encañada permitirá mejorar su gestión?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

En el distrito de la Encañada, así como a nivel nacional las Municipalidades se enfrentan a una serie de factores externos o

internos, los mismos que influyen positiva o negativamente en su gestión y que definitivamente se refleja en su desempeño en la localidad donde se encuentren ubicados.

Ante este contexto es necesario hacer una investigación de los factores internos y externos que influyen en forma determinante en la gestión municipal del distrito de La Encañada.

Desde una perspectiva teórica se justifica, porque los aportes de la misma permiten tener la posibilidad de mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de la Encañada, lo cual beneficiará al desarrollo de esta zona importante de la Región Cajamarca y del país.

En cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante porque la investigación sigue los lineamientos básicos de la metodología de la investigación científica y la propuesta puede ser sometida a validez y confiabilidad, para medir la gestión de la Municipalidad Distrital de La Encañada así como servirá de referencia documental para las otras Municipalidades y futuras investigaciones relacionadas con el tema, y a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

Desde una perspectiva práctica, la presente investigación, pretende dar alcances estratégicos que contribuyan a la gestión competitiva de la Municipalidad Distrital de La Encañada y a las Municipalidades

en general y porque no decirlo, llamar la atención de las Universidades, Instituciones Educativas de la Región y otros organismos relacionados con éstas Instituciones, y para ver de qué manera se puede contribuir con la solución de la realidad problemática de las comunidades donde se encuentran localizadas.

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

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL:**

Realizar un análisis F.O.D.A. de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) Diagnosticar el ambiente interno de la Municipalidad Distrital de La Encañada, identificando las fortalezas y debilidades.
- b) Diagnosticar el ambiente externo de la Municipalidad de la Encañada, identificando las oportunidades y amenazas.

- c) Proponer un plan de acción para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

## **1.5. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.5.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:**

El distrito de La Encañada<sup>2</sup>, se encuentra en la provincia de Cajamarca. Limita al Sur con el distrito de Gregorio Pita, al Sureste con el distrito de Oxamarca, al Suroeste con el distrito de Namora, al Norte con el distrito de Hualgayoc, al Noreste con el distrito de Bambamarca, al Noroeste con el distrito de Tumbadén, al Este con los distritos de Sucre, Sorochuco y Huasmín, al Oeste con los distritos de Los Baños del Inca y Cajamarca.

En nuestro país en general, en particular, en el distrito de La Encañada, gestión interna y externa de las municipalidades es un tema que preocupa a propios y extraños. Conocer los distintos factores internos y externos, que existen e inciden en la gerencia de estas Instituciones Fundamentales de la

---

<sup>2</sup><http://mdle.gob.pe/>

Sociedad es muy importante porque permitirá abordarlos adecuadamente, fortaleciendo aquellos que influyen positivamente y minimizando los que influyan negativamente.

Para la presente investigación, se ha tomado como base varios trabajos que se relacionan con el contenido del tema estudiado. Estas investigaciones son:

#### **A NIVEL LOCAL**

1. Escalante Rodríguez, Anita y Julón Gutiérrez Ausberto (2007), en su tesis de pre grado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelotitulada: **“Evaluación de calidad percibida en los servicios de agua termal del Complejo Turístico de Baños del Inca, a través de sus dimensiones de la calidad y sus elementos de satisfacción para conocer así el nivel de satisfacción de los clientes”**, en su hipótesis: Los clientes perciben que en todos los servicios de agua termal brindan una mediana calidad en relación a las dimensiones de: empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles que brinda el Complejo Turístico Baños del Inca, la cual ha sido corroborada con el estudio basada, en una evaluación de la percepción de la calidad de los servicios de agua termal otorgado por el Complejo Turístico de Baños del Inca.

2. Rosas Alvarado, Santos Gerardo (2012); en su tesis de pregrado de la Universidad Nacional de Cajamarca: **“Diagnóstico de los factores internos y externos que influyen en la gestión de las MyPEs del Distrito de Cajamarca”**, el tesista concluye en:

a. Dentro de los factores internos y externos que inciden más o influyen en forma determinante en la gestión de las MyPEs; se resaltan:

- Fortaleza: Emprendedurismo, negocios emergentes
- Debilidad: Administración deficiente e informalidad, baja rentabilidad, baja productividad, baja competitividad y falta de capacitación
- Oportunidad: Actividad minera y la globalización
- Amenaza: Competencia nacional e internacional, marco legal insuficiente.

Lo cual ocasiona un panorama preocupante para las MyPEs, que deben analizar y concientizarse que deben buscar lo más pronto posible de establecer las estrategias adecuadas.

b. La iniciativa de las entidades financieras, así como la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, Ministerio de Trabajo; Universidades, etc. para convocar a las MyPEs para que se capaciten en temas administrativos y empresariales, y así

de esta manera estar preparados para una mejor gestión que pueda encaminarse a ser más productiva, más rentable y por lo tanto más competitiva.

c. Las MyPEs en general, viven una realidad que necesita de una manera urgente una nueva cultura y forma de dirigir sus operaciones dejando de lado el empirismo así como la improvisación que no les conduce a ningún puerto, esto en alusión a que deben modernizarse, lo cual incluye que busquen la asociatividad (alianzas estratégicas) y no descuidar la responsabilidad social tan necesaria en estos tiempos.

3. Vílchez Cárcamo Juan (2009); en tu tesis de maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca: **“El presupuesto participativo en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc de Cajamarca”**, identifica las ventajas relevantes de un presupuesto participativo formulado con la participación de la sociedad civil en tu integridad, enfatizando que es la única manera de logra mejores resultados para la población de Hualgayoc porque se encontrará mayor compromiso y precisión en la inversión de los ingresos que tiene la municipalidad en estudio.

## A NIVEL NACIONAL

1. De Lama Castillo Marco Antonio (2010), en su tesis de post grado en la Universidad Nacional de Trujillo titulada: **“Plan estratégico para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de San Jacinto”**, para optar su grado de maestría en la mención de administración de negocios. El tesista concluye que existe un total desconocimiento del planeamiento estratégico que tiene en aplicación la Municipalidad Distrital de San Jacinto por parte de los colaboradores que se encuentran desorientados en su acción, lo cual trae como consecuencia que no haya una congruencia entre lo que la institución espera de sus colaboradores y lo que éstos hacen en su vida cotidiana laboral.
2. Torres Tello, Samuel Tesis de pregrado para optar el título profesional de economista en la Universidad Señor de Sipan Chiclayo **“Diagnóstico de la gestión municipal”: Alternativas para el desarrollo** (2005). El tesista, a través de una serie de indicadores económicos y financieros hace un diagnóstico de los diversos aspectos de la gestión municipal, orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes y en base a ello propone alternativas de desarrollo.

## A NIVEL INTERNACIONAL

1. Castro Figueredo Armando (2008), en su tesis: **“La autonomía municipal en Guatemala. El estudio de los Cinco Factores Básicos para la Viabilización de la Autonomía Municipal”**, tesis de maestría en la Universidad Francisco Marroquín. El autor identifica en la investigación que solo tiene sentido que las municipalidades adquieran el poder de toma de decisiones si son autónomas; que la municipalización, o la transferencia de poder de toma de decisión hacia las autoridades locales es un componente importante de la descentralización. Por lo tanto si bien está garantizada por medio del artículo N° 253 de la Constitución Política de Guatemala, sin embargo existe controversia de aplicación real en la gestión municipal y por lo tanto sugiere enfatizar en este aspecto para lograr mayor competitividad.
2. Batres Villagrán Ariel (2012), en su tesis de post grado en la Universidad titulada: **“Los municipios independientes hacen a la naciones libre”**. El autor concluye que una nación no puede considerarse libre jamás si sus diferentes núcleos civiles y políticos, denominados Municipios, no se escapan del centralismo y la opresión. Además enfatiza que la autonomía municipal es el origen de las naciones verdaderamente libres.

## **1. 5.2. BASES TEÓRICAS:**

### **A. TEORÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA<sup>3</sup>**

La incorporación de métodos y técnicas de gestión de las organizaciones privadas a la administración pública genera ciertas reticencias ideológicas y también de carácter cultural. Es posible que el rechazo de los enfoques eficientistas en el ámbito público provengan de la frialdad con la que tratan los asuntos que tienen que ver con la satisfacción de una parte importante del bienestar de la sociedad. También es probable que el rechazo se deba a que las propuestas de mejora no alcanzan a las causas del mal funcionamiento de la democracia participativa y se detienen solo en los aspectos de gestión. Esto ha llevado a algunos autores a enfatizar en la finalidad última de la administración, en su misión, utilizando la terminología de la calidad.

La nueva teoría de la administración pública parte de la necesidad de que sirva para fortalecer la democracia

---

<sup>3</sup><http://gestionpublica.org.pe/libros.php>

respectiva y sus principios. Asume algunos de los enfoques que se han ido sucediendo en las últimas décadas, para construir un conjunto unificado de valores, temas y principios para expresar la realidad actual, para inspirar y asistir a los funcionarios públicos y para ofrecer una respuesta satisfactoria, a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En resumen una teoría moderna de administración pública debe partir del concepto de bien común que ha de concretarse en una nueva alianza entre el poder público y los ciudadanos. Esta alianza debe fortalecer las ideas de ciudadano y ciudadanía como referentes de la actuación pública y cómo una nueva manera de relacionarse el Estado con la sociedad, en la que el primero asume un liderazgo responsable y la segunda se involucra en la marcha del primero.

Esta teoría nos permitió comprender el rol de la administración pública, como elemento central del sistema político y de la democracia, para redefinir cuestiones clásicas, como la eficiencia y la eficacia, el bien común, el sometimiento de los ciudadanos a la autoridad pública, la relación entre políticos y

ciudadanos, la adhesión de éstos a las instituciones o la participación de los diversos intereses en los asuntos públicos, entre otras.

## **B. TEORÍA DEL DESARROLLO EMPRESARIAL<sup>4</sup>**

La tendencia natural de toda organización, y en este caso de la Municipalidad Distrital de la Encañada es crecer y desarrollarse sostenidamente. Esta tendencia natural tiene sus orígenes en factores internos, sean estructurales o conductuales y relacionados con la propia institución y sus funcionarios en sí, y externos y relacionado con las demandas e influencia de sus jurisdicción.

El desarrollo es un proceso lento y gradual que necesita de exacto conocimiento de sí mismo y conduce a la plena realización de sus potencialidades en la gestión. Así, el desarrollo empresarial, a las organizaciones y a sus propietarios les permita:

1. Un conocimiento profundo y real del ambiente interno y externo en que opera.

---

<sup>4</sup>Chiavenato, Idalberto. "Administración en los Nuevos Tiempos". Editorial MC. Graw Hill. Colombia.2002

2. Una planeación adecuada y la ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y sus participantes.
3. Una estructura interna suficientemente flexible con condiciones para adaptarse en el tiempo a los cambios que ocurran, tanto en el ambiente con el que se relaciona, como entre sus participantes.

El aporte de esta teoría al desarrollo del trabajo de investigación está relacionado con la comprensión de los factores que inciden en el deseo de crecimiento y desarrollo como tendencia natural de las organizaciones y en forma particular en este caso de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

### **C. TEORÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL<sup>5</sup>**

La responsabilidad social empresarial es un conjunto de convicciones, actitudes y prácticas empresariales que permiten establecer un nuevo tipo de relaciones de la organización con su entorno, consiguiendo así un impacto

---

<sup>5</sup> "Gobierno y responsabilidad social", Documento No. 4 serie RSC, 1ª. ed., AECA, España. 2007.

adicional y benéfico para todos, tanto en los negocios, como en lo social, político y cultural de la sociedad en la que opera. Las Municipalidades desarrollan actividades económicas para lograr sus fines y objetivos fundamentales, además de generar ingresos y utilidades. Estas actividades no pueden ser ajenas al desarrollo de la comunidad ni pueden ir en contra de su orden público o buenas costumbres. Deben cumplir una labor importante, de ser generadoras del desarrollo del ambiente donde laboran y crear políticas de mejoramiento de vida, siendo de alguna forma de retribución a la comunidad que les provee de ingresos. Para poder sustentarse en el mundo de hoy, las empresas requieren que la comunidad les otorgue su aprobación.

La responsabilidad social empresarial en el Perú constituye una pieza clave para el desarrollo sostenible no solo en las empresas, sino de la sociedad en su conjunto. Hoy en día las empresas deben ser conscientes que su desempeño depende de la salud, estabilidad y prosperidades de las comunidades donde operan, por lo que debe contribuir a su desarrollo si desea subsistir.

El aporte de esta teoría al desarrollo del trabajo de investigación radica en difundir de manera sistemática toda

la información existente sobre los temas de responsabilidad social, realizando actividades de capacitación y formación dirigidas a los empresarios cajamarquinos. Si ellos toman conciencia que no solo deben pretender lograr un objetivo económico sino que deben adicionarle a él un objetivo social, así y solo así podrán conseguir mejorar su imagen y lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

### **1. 5.3. BASES CONCEPTUALES**

#### **LAS MUNICIPALIDADES<sup>6</sup>**

En varios países de América, la municipalidad es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito. Está encabezada por un Alcalde ó Presidente Municipal y un Consejo, todos elegidos por votación popular pero también es necesario conocer sus funciones y responsabilidades en la administración de la educación y salud públicas en su respectivo ámbito territorial. Desde ya vale decir que su presupuesto proviene de fondos nacionales, y los permisos de circulación de automóviles, entre otras fuentes.

---

<sup>6</sup>Alfaro Limaya, Javier: Manual práctico para municipalidades. Primera edición Perú. 2008.

En el Perú las municipalidades provinciales y distrital, son los órganos de Gobierno Local. Poseen autonomía política, economía y administrativa en los asuntos de la competencia que la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades, y la Ley de Bases de la Descentralización les otorga.

Pero hay que tener en cuenta que las municipalidades deben promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local. Así mismo brindar servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la Policía Nacional Del Perú, todo esto conforme a Ley.

## **RESEÑA HISTÒRICA DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL PERÚ**

### **LOS MUNICIPIOS EN EL MUNDO ANDINO PREHISPÁNICO<sup>7</sup>**

En sociedades como la incaica, asumía el Gobierno, el primogénito, el hijo más hábil o el “INCA” gobernante elegía el sucesor entre los varones más aptos de su panaka. La forma de

---

<sup>7</sup>Alfaro Limaya, Javier: Manual práctico para municipalidades. Primera edición Perú. 2008.

gobierno era teocrática, se gobernaba no por elección popular sino porque los Dioses así lo querían.

A nivel popular, la antigüedad de las personas era clase y categoría: La mayoría de edad era condición fundamental para ser “Kuraka” o “Kamachikup”.

El concepto de Democracia llegó a los andes con los intelectuales iluministas después de la Revolución Francesa, y la Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica, toda vez que los conquistadores españoles trajeron la monarquía y el virreinato.

La democracia llegó al mundo quechua paulatinamente, después de la independencia.

Los antiguos Kurakas fueron reemplazados por el “varayoq” (los que tienen vara de mando); luego por los alcaldes, o como en el caso de la comunidad de Willoq del TaytaCiprián hubo el alcaldevara, síntesis de la forma de gobierno tradicional y moderna.

Actualmente en las comunidades más apartadas, el pueblo tiene voz y voto. Los comuneros discuten sobre sus necesidades, luego definen por voto, la decisión que tomarán. A esto se le llama “Kamanchinakuy” (convenir, acordar) y aquí vuelve a aparecer una vez más el concepto “Kamay”.

Ahora, bien es posible que no exista comunidad en los Andes, donde primero no se haya discutido, la conveniencia de tal o cual acuerdo. Finalmente, los acuerdos tienen fuerza de Ley, en ella, podemos decir que son muy democráticos, porque las decisiones se cumplen sin excepción.

### **MUNICIPIOS EN EL VIRREYNATO DEL PERU<sup>8</sup>**

Antes de conquistar América los españoles ya habían logrado importantes avances en el gobierno de sus ciudades: igualdad ante la ley, inviolabilidad del domicilio, garantías procesales, participación en la cosa pública, derecho de los vecinos a elegir libremente a los magistrados concejales y la responsabilidad política de los funcionarios municipales.

Al llegar a estas tierras reprodujeron dichas instituciones de gobierno local desde los primeros años de la colonia, el gobierno local o ayuntamiento se ejerció a través de los cabildos, pero bajo la tutela de la autoridad virreinal hubo momentos en que el cabildo llegó a tener gran importancia porque alcanzó a desarrollar funciones de gobierno y administración de justicia. Hasta el siglo XVII, el régimen

---

<sup>8</sup> Alfaro Limaya, Javier: Manual práctico para municipalidades. Primera edición Perú. 2008.

municipal se caracterizó por el predominio de los peninsulares en el control del ayuntamiento.

Posteriormente, esta institución democrática empezó a declinar, sobre todo a partir de la decisión de vender los cargos en lugar de la elección tradicional.

De fines del siglo XVII a mediados del siglo XVIII, surgió en América una especie de gobierno local mestizo, ya que los criollos empezaron a interesarse por la política. A comienzos del siglo XIX como se recuerda, España fue invadida por las tropas napoleónicas y la monarquía borbónica fue desplazada. En la península, los cabildos fueron los primeros en revelarse contra el monarca usurpador hasta que finalmente lograron expulsarlo. Este proceso también repercutió en América, puesto que los cabildos locales repudiaron al invasor francés.

Cinco años antes de la Revolución Francesa, en 1784; el Virreinato del Perú, intentó un proceso de modernización administrativa y asumió el sistema de intendencias que, en cierta medida, revitalizó, la alicaída institución del cabildo. En 1812, con la promulgación de la Constitución de Cádiz se refundaron los municipios y optaron una vez más, por la elección de las autoridades.

Bajo el influjo de la Revolución Francesa se activa la participación de los criollos en la política local, de ahí que los cabildos tuvieran un papel importante en los movimientos precursores de la independencia. En las comunidades locales fue donde se incubaron la democracia y la Libertad de América

### **FUNCIONES**

- Distribución de solares entre los fundadores, iglesia, funcionarios y autoridades coloniales y para el propio Estado.
- Fijación de los arbitrios locales.
- Administración de las rentas provenientes de los servicios locales.
- Defensa de la ciudad.
- Control de precios de los artículos de primera necesidad
- Supervisión de la prestación de la salud.

### **LOS MUNICIPIOS EN LA REPÚBLICA<sup>9</sup>**

Las acciones patrióticas y los pronunciamientos libertarios en los años previos a la independencia, se originaron en los cabildos.

---

<sup>9</sup> Alfaro Limaya, Javier: Manual práctico para municipalidades. Primera edición Perú. 2008.

No olvidemos que la independencia del país se decide formalmente no por la huida del Virrey, sino por una historia sesión de cabildo en la ciudad, el 15 de julio de 1,821, que vota por ella.

Solamente después de conocido el pronunciamiento de los pobladores representados en dicha sesión, el libertador hace su ingreso a la capital y jura la independencia dos semanas después.

Sin embargo, el periodo republicano no había sido generoso con las municipalidades, aun cuando en casi todas las constituciones, empezando por el Estatuto Provisional del Protectorado de 1821 se hacen referencias elogiosas a ellas. La práctica demuestra que perdieron, en el siglo pasado, atribuciones y autonomía a pesar de las Leyes Orgánicas promulgadas. Es decir, que en la medida que el Perú se moderniza, se creaban nuevas instituciones y se hacían más eficaz la ocupación del territorio, el papel del municipio tendía a disminuir. El fuero edil fue suspendido por las reformas bolivarianas y posteriormente fue restablecido en la constitución de 1,828, seis años después se promulgó una nueva constitución que persistió en la tendencia reductiva de

las funciones municipales. En 1856 una vez más, se restablece, en parte, el fuero de los gobiernos locales.

En la llamada República Aristocrática, entre 1825 y 1919; se reorganizó tímidamente la institución municipal.

En 1892, se promulgó un Ley Orgánica, que increíblemente, se mantuvo vigente hasta 1984.

### **MUNICIPIOS EN EL PRESENTE SIGLO<sup>10</sup>**

En 1920 se suspendió la elección de los cargos municipales, se decidió que el Ministerio de Gobierno, actualmente del Interior, nombre a alcaldes y regidores. Tuvieron que pasar cuarentitres años para que en el primer gobierno de Fernando Belaunde Terry, se volviera a elegir democráticamente a las autoridades locales.

Posteriormente durante el Gobierno Militar se retornó a la “Dedocracia”, para designar a los Alcaldes.

Al recuperarse la Democracia, en 1,980 se reinició la elección de Alcaldes y regidores y al igual que en 1963 fue en el segundo Gobierno del Presidente Fernando Terry.

---

<sup>10</sup> Alfaro Limaya, Javier: Manual práctico para municipalidades. Primera edición Perú. 2008.

Los Municipios son la vanguardia del proceso de democratización que exige el país. En la actualidad hay más de 15 mil autoridades ediles elegidas en votación popular que se han convertido en la locomotora de la vida política del país. Los Concejos Municipales, que son la máxima instancia de gobierno local, representan la pluralidad de intereses de las comunidades.

### **AYUNTAMIENTO**

El ayuntamiento o corporación Municipal es el órgano de Administración de un municipio. Suele estar formado por un Alcalde ó Presidente Municipal que ostenta la presidencia de la administración local y del pleno y los concejales o ediles que reunidos en pleno, ejercen la potestad normativa a nivel local. Generalmente, el ayuntamiento es el órgano administrativo menor y más cercano al ciudadano, aunque los municipios grandes suelen subdividirse administrativamente en barrios, distritos o pedanías (estas últimas de carácter más rural).

### **MUNICIPIO**

En la antigua Roma, un municipio (en latín municipium) era una ciudad libre que se gobernaba por sus propias Leyes,

aunque sus vecinos obtenían los derechos de ciudadanía romana.

Hoy en día se utiliza el término para referirse a la subdivisión administrativa menor o al conjunto de habitantes de dicho territorio, que puede incluir varias poblaciones, regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad, alcaldía, o concejo. Por extensión, también se usa para referirse al ayuntamiento o municipalidad en sí.

### **EL GOBIERNO MUNICIPAL<sup>11</sup>**

En los Estados Unidos, gobierno municipal significa, gobierno de una municipalidad con una distinta jurisdicción dentro del estado. Una municipalidad es una corporación local gubernamental, que puede tener el estatus de una ciudad, un pueblo o una aldea.

La palabra ciudad, es algo como una no-entidad según la Ley estadounidense. En la mayoría de los estados “pueblo” es solo un sinónimo de “ciudad”; en algunos estados, “pueblo”, es sinónimo de “aldea”, y en algunos otros estados, “un pueblo”, es una jurisdicción de tamaño intermedio entre “ciudad” y “aldea”.

---

<sup>11</sup> Alfaro Limaya, Javier: Administración municipal. Primera edición Perú. 2009.

La municipalidad metropolitana es un tipo especial de municipalidad que es simultáneamente una corporación local gubernamental y una división administrativa del estado, ellas ejercen sus poderes autónomos como una ciudad, además del ejercicio de soberanía que el gobierno del estado les asigna a los estados.

El gobierno municipal era el principio en que se basaba el juego de computadora SimCity, en los Estados Unidos, las municipalidades están legalmente separadas de los condados.

Un condado es una división administrativa del estado, mientras que las municipalidades son jurisdicciones autónomas incorporadas al estado. El grado de autonomía que se les concede depende del tipo de municipalidad.

En la mayoría de los estados, las ciudades son jurisdicciones completamente autónomas que no están sujetas a la autoridad de un condado. Inversamente, la mayoría de las aldeas tienen una autonomía limitada y están sujetas al control de la autoridad de un condado. Las ciudades típicamente tienen un alcalde, quien puede ser el jefe de estado, pero no jefe de gobierno, o puede ser ambos, lo mismo el oficial de una aldea, quien puede tener un estatus parecido al de un alcalde,

es generalmente llamado "presidente" de la aldea, no "alcalde".

Las dos formas más comunes de gobierno municipal son Encargadosal Consejo Municipal y Alcalde - Presidente del Consejo. Estos sustituyeron la anteriormente popular Comisión Municipal, que era usada por ciudades.

Los derechos y responsabilidades comunes de una ciudad incluyen: Poder a los residentes, entidades de negocio dentro de la ciudad, y empleados no residentes de las entidades de negocio de la ciudad.

### **LAS MUNICIPALIDADES EN EL PERÚ<sup>12</sup>**

En el Perú, las municipalidades son los organismos que gobiernan las provincias y los distritos de la República.

#### **CLASIFICACIÓN:**

Según la Ley Orgánica de Municipalidades, éstas se clasifican en Municipalidades Provinciales y Municipalidades Distritales. Las Provinciales tienen además funciones de Distritales dentro del cercado, es decir, del Distrito capital, el cuál carece de Municipalidad distrital.

---

<sup>12</sup>[www.ampeperu.gob.pe](http://www.ampeperu.gob.pe)

El citado documento señala además dos tipos especiales de Municipalidades:

La Municipalidad Metropolitana de Lima; y las Municipalidades Fronterizas, es decir, aquellas cuyos territorios limitan con los de los Estados limítrofes.

Como adenda, aquellas municipalidades rurales (es decir, cuyo cercado tenga una población urbana menor al 50% del total) reciben apoyos diferenciados.

#### **ESTRUCTURAS:**

Se compone de dos entidades, el Consejo y la Alcaldía. El Consejo, compuesto por el Alcalde y los Regidores, es el ente normativo y fiscalizador. La Alcaldía, en cambio es el organismo ejecutor.

#### **ELECCION DE AUTORIDADES:**

La elección de los Alcaldes y Regidores se realiza por sufragio universal para un período de cuatro años. El número de Regidores es definido por el Jurado Nacional de Elecciones de acuerdo a la Ley de Elecciones Municipales.

#### **DISTRITOS DEL PERÙ**

El distrito es la unidad de la subdivisión provincial en el Perú, y la menor subdivisión administrativa del país.

El gobierno civil de cada distrito está a cargo de una municipalidad distrital encabezada por un alcalde elegido por sufragio universal cada 4 años, mientras que los políticos están a cargo del gobernador.

La Resolución 1185-2006- JNE, publicada el 27 de junio del 2006 en el diario Oficial El Peruano, identifica 1833 municipalidades distritales.

#### **2.5.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:**

##### **A. ADMINISTRACION MUNICIPAL<sup>13</sup>**

La administración local es un tipo de administración territorial, es decir que tiene como elemento fundamental el territorio en el que despliega sus competencias.

##### **B. ADMINISTRACION PÚBLICA**

Administración pública es un término de límites imprecisos que define al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del estado.

---

<sup>13</sup> Alfaró Limaya, Javier: Administración municipal. Primera edición. Peru. 2009.

Disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad. Responsabiliza al Estado.

Función del estado que consiste en aplicar las Leyes y cuidar de los intereses y el bienestar público. Actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado.

### **C. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que

es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

#### **D. CANON MINERO**

El dinero que pagan las empresas mineras, petroleras o gasíferas al Estado peruano por la extracción de nuestros recursos debería de ser redistribuido en todos los pueblos del país, y no solo en unos cuantos distritos.

La Ley 27506, promulgada el 9 de julio del 2001, permitió que el monto del canon llegue a más de 29 millones de nuevos soles, siendo distribuidos tomando en consideración la ubicación geográfica y el número de habitantes de la localidad que está en el ámbito de influencia de la explotación.

#### **E. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

## **F. FACTORES INTERNOS**

Conjuntos de aspectos que se encuentran al interior de una organización que tiene un efecto o inciden en determinada situación existente.

## **G. FACTORES EXTERNOS**

Conjuntos de aspectos que se encuentran al exterior de una organización que tiene un efecto o inciden en determinada situación existente.

## **H. FONCOMUN**

El Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país

## **I. GOBIERNO LOCAL**

Es la autoridad o instancia de ejercicio democrático de la función normativa y ejecutiva del municipio. Es la estructura, distribución y ejercicio del poder del pueblo. Son las municipalidades provinciales y distritales conforme a Ley, las que constituyen de acuerdo a la

Constitución Política del Perú, el gobierno local tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

## **J. MUNICIPIO**

Es una entidad real (social) que integra tres elementos inseparables, como son la población, el territorio y la capacidad de auto gobierno.

## **K. MUNICIPALIDAD<sup>14</sup>**

Son los órganos de gobierno local, que emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos competentes de su jurisdicción.

Una municipalidad es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quién corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar la participación ciudadana en los asuntos de su comunidad en forma directa o indirecta.

Es la institución y es persona jurídica que en representación del municipio cumple función de

---

<sup>14</sup> Alfaro Limaya, Javier: Administración municipal. Primera edición Perú. 2009.

gobierno y administración para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos, su bienestar y desarrollo de la circunscripción.

Una municipalidad es un concepto relacionado, generalmente, con la administración local en un pueblo o ciudad.

#### **L. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)**

Con este término se alude a organizaciones ligadas a la promoción del desarrollo social o defensa de derechos, que aparecieron en Argentina en la década del setenta, y contaron con el apoyo de la cooperación internacional. ONG es un término que utilizó el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en la década del 70' al definirlos como" (...) grupos de personas o colectividades, libremente creadas por la iniciativa privada que ejercen sin ánimo de lucro, una actividad internacional de interés general al margen de toda preocupación de orden exclusivamente nacional."

#### **M. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo

tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

#### **N. TÉRMINO MUNICIPAL**

Un término Municipal, es el territorio al que se extiende la acción Administrativa de un ayuntamiento; el lugar donde está asentado el Municipio.

### **1.5.5. HIPÓTESIS:**

El conocimiento del análisis F.O.D.A. de la Municipalidad Distrital de La Encañada, permitirá mejorar su gestión municipal.

### **1.5.6. VARIABLES**

#### **DEFINICIÓN DE VARIABLES**

##### **Variable independiente:**

El análisis F.O.D.A. de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

Definida como el estudio de un conjunto de factores o variables que se encuentran en el interior y exterior de la Institución, con quien mantiene una interacción y una afectación recíproca.

##### **Variable dependiente:**

Gestión Municipal.

Entendida como un conjunto de herramientas y técnicas eficientes y eficaces que se aplican al interno y al externo de la

Institución para lograr un buen desempeño y por lo tanto conseguir el bienestar social.

### 1. 5.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA N° 06**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Independiente</b> : Análisis FODA de la Municipalidad Distrital de la Encañada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis interno</li> <li>• Análisis externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Amenazas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas a funcionarios, población y representantes de la sociedad civil y ONG.</li> <li>• Encuestas de medición de percepciones a los trabajadores.</li> </ul>
<b>Dependiente:</b> Gestión Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Municipal</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Desarrollo social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas a funcionarios, población y representantes de la sociedad civil y ONG.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **1.6. MARCO METODOLÓGICO**

### **1.6.1. Tipo de investigación**

#### **1.6.1.1. De acuerdo al fin que se persigue:**

Exploratoria

El presente trabajo de investigación realizó un diagnóstico de los factores internos y externos que inciden en la gestión municipal a partir de las opiniones y percepciones de las partes interesadas localizadas al interno y al externo de la institución.

#### **1.6.1.2. De acuerdo al diseño de investigación:**

Descriptiva – analítica, transversal y no experimental

Es descriptiva-analítica, pues primero describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas así como la forma como se gestiona la municipalidad, para luego a través de la identificación de determinadas opciones estratégicas, dar alcances que le permita mejorar su nivel de gestión municipal.

También es no experimental porque los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y

en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos.

Finalmente es transversal porque el estudio se realizó en un determinado momento en el cual se aplicó las encuestas y cuestionarios.

## 1.6.2. Población y muestra

### 1.6.2.1. Población

La población en el caso de los trabajadores entre empleados y funcionarios de la Municipalidad Distrital de La Encañada es 220 y en cuanto a la población civil del distrito es 23,000 habitantes (según información proporcionada por el INEI (2,005), 2 organizaciones civiles y una ONG.

### 2.6.2.2. Muestra

- Trabajadores:

Para la selección del tamaño de la muestra de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Encañada a encuestar, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(X - \mu)^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

En donde:

- $n$  = Tamaño de la muestra
- $N$  = Población total de MDLE (220 trabajadores) y (22,397 pobladores)
- $Z$  = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo cual equivale a un nivel de confianza del 95% en la estimación de la muestra. Por lo tanto el valor de  $Z = 1.96$ .
- $P$  y  $q$  = Representan la probabilidad de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad, por estudios estadísticos, se asume que  $p$  y  $q$  tienen el valor de 0.5 cada uno.
- $(X - u)$  = Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina debe ser 0.10 o menos. En este caso se considera 0.05.

Luego reemplazando los datos en la ecuación anterior se obtuvo una muestra de **86** trabajadores a encuestar. De igual modo en el caso de la muestra de los pobladores, resulta que tendríamos que encuestar a

200 pobladores del distrito. También se encuestó a una ONG y dos organizaciones civiles, al gerente municipal y al Alcalde.

### 1.6.3. **Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### 1.6.3.1. **Métodos**

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

##### **Inductivo:**

Se partió de asuntos particulares, es decir de las opiniones de los empleados y funcionarios de la Municipalidad así como de los pobladores para proyectarnos en forma general en el análisis F.O.D.A. en la gestión municipal del Distrito de La Encañada.

##### **Analítico – sintético:**

Se hizo una descomposición del todo en sus partes para estudiarlo y luego sintetizar los resultados. Esto se aplicó a las poblaciones muestrales.

Respecto al análisis e interpretación de resultados, se presenta en forma textual y gráfica, lo cual permitió plantear conclusiones y recomendaciones.

#### **1.6.3.2. Instrumento**

Se aplicó el instrumento denominado cuestionario que fue estructurado con preguntas abiertas y cerradas que lo podemos observar en las encuestas que es la técnica que se utilizó.

#### **1.6.3.3. Técnicas**

Se aplicó la técnica del cuestionario a los trabajadores (empleados y funcionarios), así como a la población del Distrito La Encañada, representantes de ONGs, de organizaciones civiles, gerente municipal y al Alcalde.

#### **1.6.3.4. Procedimientos**

El procesamiento de la información; se hizo a través del empleo del software Excel que permitió tabular la información recogida en forma precisa.

## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA**

#### **2.1.ASPECTOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA**

- **RAZÓN SOCIAL** : Municipalidad Distrital de La Encañada
- **RUC** : 20170026609
- **TIPO DE EMPRESA** : Institución Pública
- **CONDICION** : Activo
- **ACTIVIDAD** : Administración pública en general
- **DIRECCIÓN LEGAL** : Jr. Lima S/N
- **DISTRITO** : Encañada
- **CIUDAD** : Cajamarca
- **DEPARTAMENTO** : Cajamarca

- **REPRESENTANTE** : Ing. Jorge Orlando Vásquez Bazán.

**Periodo:** 2011-2014

## **2.2. UBICACIÓN FÍSICA DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA**

El distrito de la Encañada se encuentra al norte del Perú, en el departamento y provincia de Cajamarca, se ubica al este de la ciudad de Cajamarca en el km. 34 de la carretera Cajamarca – Celendín. Su capital distrital se localiza 07° 04' 54" de latitud sur y 78° 20' 30" de longitud oeste, a 3098 msnm. Su territorio se extiende en una franja que corre en dirección sur este-noreste, y que alcanza 16.8 km. de ancho por 49.7 km. de largo. El distrito de la Encañada ocupa una superficie de 635.06 km<sup>2</sup>, abarcando el 21,31% de la provincia de Cajamarca.

## **2.3. CREACIÓN DEL DISTRITO**

El departamento de Cajamarca fue creado el 11 de febrero de 1855. Adjunta a estas 04 provincias y 49 distritos, su existencia fue ratificada por la ley N°12301, de 03 de mayo de 1955. Por su parte el distrito de la Encañada fue creado el 02 de Enero de 1857. Originalmente dentro de su jurisdicción incluida al actual territorio del distrito de Namora y parte del territorio de Baños

del Inca (Namora se desmembró el año 1920 y Baños del Inca se creó en el año 1957, incluyendo parte de la Hacienda Chaquil).

#### **2.4. EXTENSIÓN DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA**

La extensión territorial es de 635.06 km<sup>2</sup>.

#### **2.5. ALTITUD DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA**

La Encañada por su altitud de 3098 msnm.

#### **2.6. LÍMITES DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA**

Por el este: con los distritos de Sucre, Sorochuco (distrito de la provincia de Celendín) y Bambamarca (distrito de la provincia de Hualgayoc).

Por el oeste: con el distrito de Tumbaden (distrito de la provincia de San Pablo), Cajamarca y baños del Inca (distrito de la provincia de Cajamarca).

Por el norte: con el distrito de Hualgayoc (de la provincia de Hualgayoc).

Por el Sur: con el distrito de Namora (distrito de la provincia de Cajamarca), y Gregorio Pita (distrito de la provincia de San Marcos).

## 2.7. ZONAS ARQUEOLÓGICAS DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA

Las zonas arqueológicas del distrito de la Encañada son:

**Jalca:** más de 3400 msnm con 51460 ha, representa aprox. 50% de la superficie del distrito. La temperatura media anual es de 11 °C; la temperatura mínima se registra entre los meses de mayo a julio fluctuando entre - 1 °C a 16 °C.

**Ladera:** de 3100 a 3400msnm con 28225 há, representa aprox. 35% de la superficie total del distrito, presenta profundas pendientes.

**Valle:** de 2700 a 3100 msnm con 3984 há, representa aprox. 15% de la superficie total del distrito, a un que las constantes heladas destruyen los cultivo mas no los pastos.

## 2.8. ESTRUCTURA POBLACIONAL DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA

El censo nacional del 2005 nos da los siguientes datos:

Población total	: 23000 habitantes.
Población masculina	: 11117 (48.89%)
Población femenina	: 11621 (51.11%)
Población rural	: 21487 (94.5%)
Población urbana	: 1252 (5.5%)

Población electoral : 17280 (78.28).

## 2.9. MISIÓN

Municipalidad Distrital de La Encañada entidad pública que promueve el desarrollo, el respeto al medio ambiente y a la vida. Mejorar y ampliar la infraestructura vial productiva y de comercialización optimizando los servicios municipales, logrando así un distrito saludable, seguro y ordenada. La nueva gestión 2011-2014 promueve el desarrollo local, conjuntamente con los actores institucionales (públicos y privados) y de las organizaciones sociales y productivas de la localidad, de tal manera que se alcance la visión y los objetivos estratégicos planteados.

## 2.10. VISIÓN

Gobierno Local democrático, concertador y descentralista del distrito, que promueve el desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida e impulsar el potencial turístico. La encañada es un distrito próspero, cuyos pobladores del área rural y urbana, alcanzan una mejor **calidad de vida**, el cual se sustenta en el aprovechamiento e innovación de sus

potencialidades productivas, el fortalecimiento de las capacidades humanas, socioculturales y turísticas, el respeto irrestricto de los derechos ciudadanos y la diversidad, la acción concertada y participativa de todos los actores sociales.

## **2.11. LOGO**



## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS F.O.D.A. (DAFO)

#### 3.1. DEFINICIÓN

El Análisis **DAFO**, también conocido como Matriz o Análisis **DOFA**, **F.O.D.A.** o en inglés **SWOT**, es una metodología de estudio de la situación de una organización o un proyecto, analizando sus características internas (**Debilidades** y **Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas** y **Oportunidades**) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la organización

bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear.

FIGURA N° 01



Fuente: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Análisis\\_DAFO&oldid=59306388](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Análisis_DAFO&oldid=59306388)

## **Análisis externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

### **De carácter político:**

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

### **De carácter legal:**

#### 1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

#### 2. Legislación

- Laboral.

- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

### 3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

#### **De carácter social:**

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

#### **De carácter tecnológico:**

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

## **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

## **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### **Análisis interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

### **Debilidades**

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

**Matriz DAFO o F.O.D.A.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externos</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto.

### **3.2.ELEMENTOS DEL ANÁLISIS F.O.D.A.**

**Debilidades**, que son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

**Amenazas**, en los que se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.

**Fortalezas**, aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes, etc.

**Oportunidades**, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado.

### **MATRIZ EFI**

Esta matriz permitirá realizar la evaluación de los factores internos de la Municipalidad Distrital de La encañada en la siguiente matriz:

**TABLA N° 02**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFI- CACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Recursos económicos abundantes	0.30	4	1.20
2. Si da oportunidad de empleo a los pobladores de la localidad.	0.25	3	0.75
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.55</b>		<b>1.95</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de desarrollo de actividades de proyección social	0.075	2	0.15
2. Incumplimiento de realización de obras y proyectos	0.075	1	0.075
3. Falta de comunicación con la comunidad	0.075	2	0.15
4. Débil clima organizacional	0.075	1	0.075
5. Baja satisfacción laboral	0.075	1	0.075
6. Falta de capacidades para la gestión municipal	0.075	1	0.075
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.45</b>		<b>0.60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que los valores ponderados por debajo de 2.50 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno. Los valores por arriba de 2.50 indican una posición muy fuerte, en otras

palabras que se capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades.

De acuerdo a esta consideración de análisis, se puede decir que en virtud de que la evaluación de los factores internos de la Municipalidad Distrital de La Encañada tiene una calificación promedio ponderada de 2.55, entonces la municipalidad se encuentra en una aceptable posición estratégica interna lo cual seguramente va a reflejarse en una gestión relevante que la comunidad apreciará porque las debilidades que tiene son capitalizadas por sus grandes fortalezas.

## MATRIZ EFE

Esta matriz permite realizar la evaluación de los factores externos de la  
Municipalidad Distrital de La encañada en la siguiente matriz:

**TABLA N° 03**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFI- CACIÓ</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Creciente actividad minera	0.30	4	1.20
Apoyo del fondo social.	0.25	3	0.75
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.55</b>		<b>1.95</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución de canon minero	0.15	1	0.15
Conflictos sociales	0.15	2	0.30
Falta de apoyo de la Municipalidad Provincial, Gobierno Regional y Gobierno Central.	0.15	2	0.30
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.45</b>		<b>0.60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia

Si la sumatoria de la columna de peso ponderado fuese 2.50 o mayor se considera que la tendencia es positiva, es decir que hay mayores oportunidades que amenazas en el horizonte de una organización, pero si el resultado fuese inferior a 2.50, las condiciones del entorno externo

son peligrosas para el desarrollo de las actividades de una organización.

En base a lo que plantean los especialistas en temas de planeamiento estratégico y analizando el resultado de la tabla podemos decir que la situación de la Municipalidad Distrital de La Encañada es positivo en su relación con su entorno externo porque su calificación promedio ponderada es 2.55, lo cual es satisfactoria ya que se encuentra por encima del 2.50 que es una condición favorable en un análisis de la matriz EFE. Esta situación del comportamiento de los factores externos seguramente que permitirá a los funcionarios de la municipalidad trabajar con mayor tranquilidad.

## **MATRIZ F.O.D.A.**

Esta matriz plantea el análisis integrado de los factores internos y externos.

1. Se confrontan directamente las fortalezas y oportunidades y se definen opciones estratégicas de esta relación (FO)
2. Se confrontan las fortalezas y amenazas y se definen las opciones estratégicas de esta relación (FA)
3. Se confrontan las debilidades con la oportunidades y se definen las opciones estratégicas de esta relación (DO)
4. Se confrontan las debilidades con la amenazas y se definen las opciones estratégicas de esta relación (DA)

A continuación se presenta la definición de las opciones estratégicas:

**TABLA N° 04**

		ENTORNO INTERNO		
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)	
		1. Recursos económicos abundantes (Canon minero, Foncomun, etc.) 2. Si da oportunidad de empleo a los pobladores de la localidad.	1. Falta de actividades de proyección social 2. Incumplimiento de realización de obras y proyectos 3. Falta de comunicación con la comunidad 4. Débil clima organizacional 5. Baja satisfacción laboral 6. Falta de capacidades para la gestión municipal	
ENTORNO EXTERNO	Oportunidades	1. <b>Creciente actividad minera</b> (a pesar que el Proyecto Conga se ha suspendido, pero se sigue considerando porque hay otros proyectos en ejecución). 2. Apoyo del fondo social.	<p style="text-align: center;"><b>Opciones estratégicas (FO)</b></p> Inversión del canon minero en obras públicas.	<p style="text-align: center;"><b>Opciones estratégicas (DO)</b></p> Fortalecimiento de la capacidad gerencial de los funcionarios municipales (a través de la capacitación)
	Amenazas	1. Disminución de canon minero 2. Conflictos sociales 3. Falta de apoyo de la Municipalidad Provincial, Gobierno Regional y Gobierno Central.	<p style="text-align: center;"><b>Opciones estratégicas (FA)</b></p> Alianzas estratégicas con instituciones relacionadas como son ADEFOR (Reforestación), Instituto Cuenca (Cosecha de agua y reservorios familiares, PRONAMACH (estudio y mejoramiento de suelos), etc.	<p style="text-align: center;"><b>Opciones estratégicas (DA)</b></p> Renuncia de los funcionarios municipales (aplicando una evaluación del desempeño como por ejemplo la de 360°)

Fuente: Elaboración propia

## MATRIZ DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Esta matriz permitirá realizar analizar las opciones estratégicas que tiene la Municipalidad Distrital de La encañada, así como seleccionar la que se considere el mejor ante el contexto que enfrenta.

La calificación:

Asignamos un peso relativo que oscila entre:1 (**no importante**), 1 a 4 (**muy importante**); estos valores nos indica la importancia relativa que tiene cada factor interno y externo (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), dentro de la municipalidad y que se relacionan con la “**factibilidad de realización**”, es decir de las posibilidad de ser llevado a cabo en la realidad.

En cuanto al grado de adecuación, se otorga un valor en la escala de 1 a 4. Para las amenazas y debilidades sólo se aplican los dígitos 1 y 2, en cuanto a las oportunidades y fortalezas sólo se aplican los dígitos 3 y 4.

A continuación se analizan las opciones estratégicas (FO:Inversión del canon minero en obras públicas) y (DO:Fortalecimiento de la capacidad gerencial de los funcionarios municipales).

**TABLA N° 05**

FACTORES	PESO	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE
		ADECUACION		ADECUACION	
			OPCIÓN ESTRATEGICA 1 (FO)	OPCIÓN ESTRATEGICA 2 (DO)	
<b>FORTALEZAS</b>					
Recursos económicos abundantes	4	4	16	3	12
Si da oportunidad de empleo a los pobladores de la localidad.	3	3	9	3	9
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Creciente actividad minera	4	3	12	3	12
Apoyo del fondo social.	3	3	9	3	9
<b>DEBILIDADES</b>					
Falta de desarrollo de actividades de proyección social	1	1	1	1	1
Incumplimiento de realización de obras y proyectos	2	2	4	2	4
Falta de comunicación con la comunidad	2	2	4	1	2
Débil clima organizacional	2	2	4	2	4
Baja satisfacción laboral	2	2	4	2	4
Falta de capacidades para la gestión municipal	2	2	4	1	2
<b>AMENAZAS</b>					
Disminución de canon minero	2	2	4	1	2
Conflictos sociales	1	1	1	1	2
Falta de apoyo de la Municipalidad Provincial, Gobierno Regional y Gobierno Central.	1	1	1	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>73</b>		<b>65</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos decidir por la opción estratégica 1 (**FO: Inversión del canon minero en obras públicas**) sobre la opción estratégica 2 (DO:Fortalecimiento de la capacidad gerencial de los funcionarios municipales) ya que obtuvo un puntaje de 73 y por lo tanto es el camino a seguir por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

## **LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**

### **1. LA RIVALIDAD CON LOS COMPETIDORES**

Por ser la municipalidad una institución que no tiene competidores de acuerdo a su objeto social ya que solo existe por ley una sola Municipalidad por distrito o provincia, no se puede establecer un análisis de esta fuerza competitiva, porque no tiene competidores directos.

### **2. EL PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES**

En el análisis de esta fuerza nos referimos a población como los compradores ya que ellos son los que utilizan los servicios que la Municipalidad les proporciona. El poder de negociación por un lado lo tiene la Municipalidad ya que les ofrece el servicio social de acuerdo como cree conveniente y la población solamente lo recibe, sin embargo la población cuando no percibe que la Municipalidad está realizando obras o no cumple con lo prometido en la campaña electoral se pronuncia

en forma coactiva y propone a través de sus líderes la “**revocatoria**”, como se ha visto en muchas municipalidad a nivel nacional.

### **3. EL PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES**

En el análisis de esta fuerza nos referimos a todo el conjunto de proveedores de bienes y servicios que tiene la Municipalidad. El poder de negociación lo tiene la Municipalidad en un nivel alto, ya que establece las bases para que los proveedores puedan postular así como los plazos de pago de las facturas de acuerdo como cree conveniente para todas las modalidades de adquisición.

### **4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En este caso si se puede hacer un análisis ya que existen ONGs que prestan servicios a la comunidad y que en cierta manera compiten con los servicios que la Municipalidad ofrece a la comunidad. Estos productos sustitutos lo proporcionan estas organizaciones y son bien recibidos por la población y sirven de puntos de referencia para exigir a las Municipalidades.

### **5. LAS BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA**

Aunque no es tan aplicable, ya que no existen competidores directos, pero podríamos relacionarlo con los competidores indirectos como son las ONGs que se pueden crear en la localidad y no tienen barreras de entrada y de salida porque se pueden crear así como también desaparecer sin ningún problema relevante que mencionar.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación titulada “**Análisis F.O.D.A. de la Municipalidad Distrital de La Encañada (MDLE)**” pretende identificar el conjunto de factores internos y externos que influyen en la gestión de la Municipalidad Distrital de La Encañada.

Con este propósito se elaboraron y aplicaron encuestas para explorar las percepciones y se aplicaron en general a:

- a. La población (encuestas)
- b. Organizaciones civiles y ONGs (encuestas)
- c. Trabajadores (bajo el método de Likert)
- d. Gerente municipal (encuestas)
- e. Alcalde (encuestas)

Con esta población muestral encuestada por un equipo de 10 personas durante una semana se cumplió con el objetivo de recolectar la información.

A continuación el análisis e interpretación de los resultados producto de las encuestas aplicadas.

### 3.1.REFERENTE A LA POBLACIÓN

Se encuestó a 200 pobladores encañadinospor conveniencia en sus hogares los días jueves y domingo que es de mayor afluencia por ser “días de mercado” en el cual acuden los pobladores de los distintos caseríos y comunidades.

TABLA N° 06

<b>¿La municipalidad está realizando los proyectos y obras que prometió?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	132	66
SI	32	16
POCO	34	17
NO SABE	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 01



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

## Interpretación

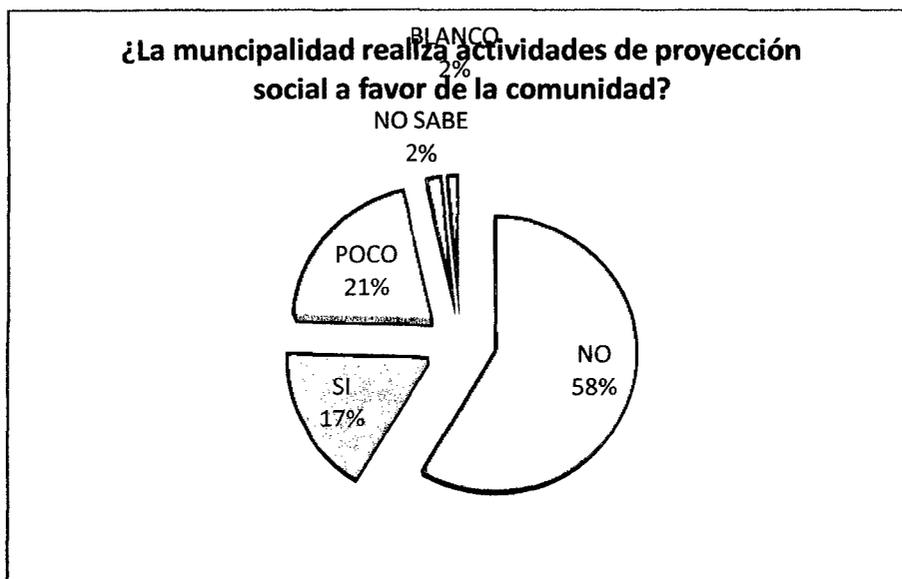
Ante esta pregunta los pobladores en forma mayoritaria respondieron que la Municipalidad no está realizando las obras que prometió durante la campaña electoral. El 66% respondió en este sentido lo cual debe ser motivo de gran preocupación porque a largo plazo se reflejará en un malestar social que puede terminar incluso en el pedido de revocatoria como ocurre en algunos distritos del Perú. Un 17% respondió que solo parcialmente se está cumpliendo con las obras y proyectos, mientras que solo un 16% opinó que si se están realizando estas obras prometidas.

**TABLA N° 07**

<b>¿La municipalidad realiza actividades de proyección social a favor de la comunidad?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	117	59
SI	34	17
POCO	42	21
NO SABE	4	2
BLANCO	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 02**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

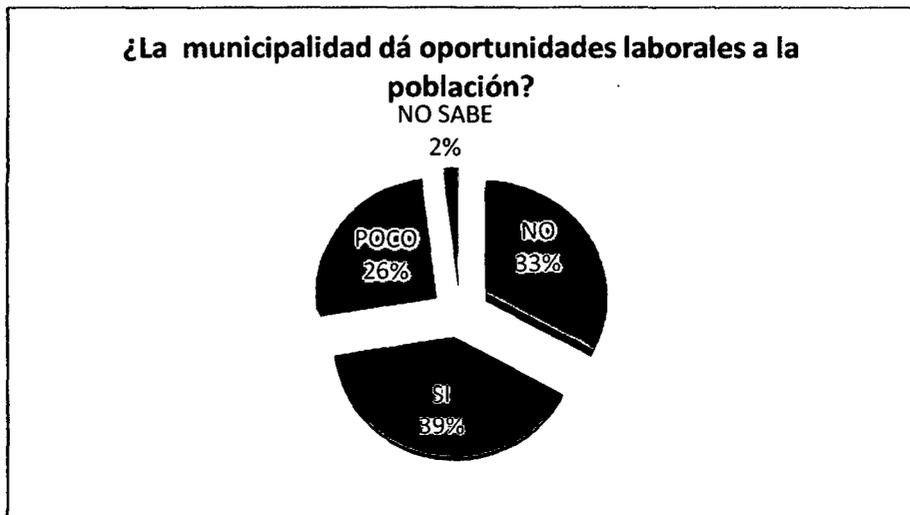
Los pobladores mayoritariamente respondieron ante esta pregunta que la municipalidad no está realizando actividades de proyección social (58%) que como nosotros sabemos son actividades prácticas y útiles en beneficio de la comunidad. Podríamos deducir que no se llevan a cabo porque no están conscientes de que hay que realizar actividades de beneficio directo e inmediato para la población, como por ejemplo: manualidades, cursos de inyectables, de computación, etc.

**TABLA N° 08**

<b>¿La municipalidad da oportunidades laborales a la población?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	66	33
SI	79	40
POCO	51	26
NO SABE	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 03**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

Ante esta pregunta los pobladores respondieron que la Municipalidad si está dando oportunidades laborales a la población (39%); no es

mucho el porcentaje pero es significativo para establecer una buena relación con la población. El 33% respondió que no se está dando oportunidades laborales, mientras que un 31% opinión que no sabe al respecto. En general se deduce que no hay priorización de empleo a la población Encañadina.

**TABLA N° 09**

<b>¿El alcalde y los funcionarios se comunican con la población frecuentemente?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	113	57
SI	39	20
POCO	46	23
NO SABE	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 04**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

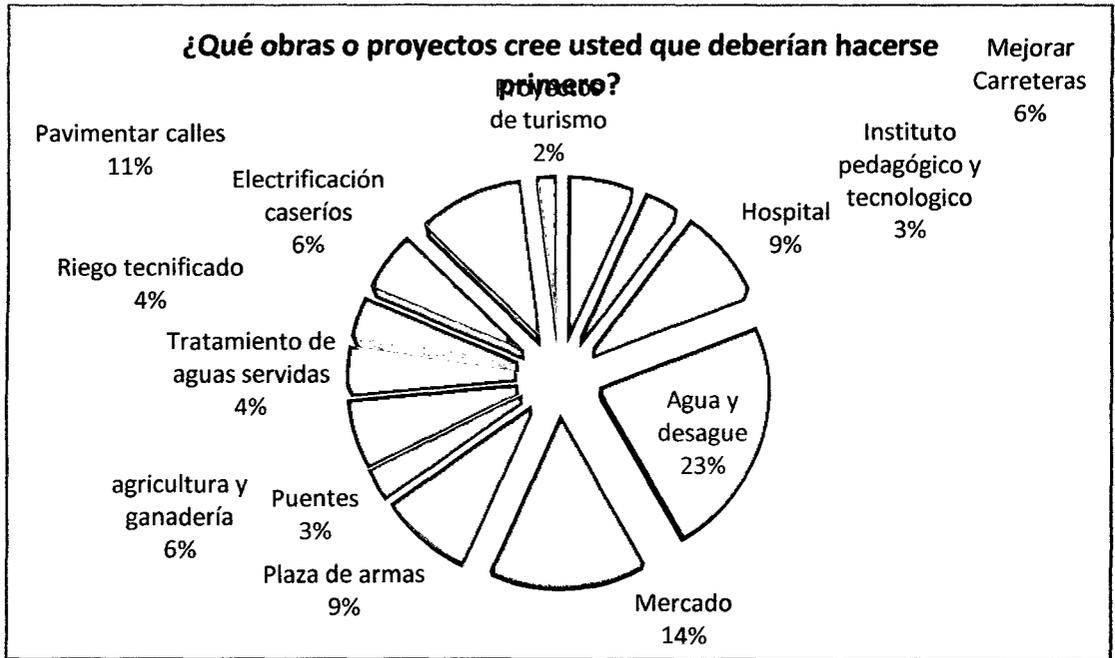
Ante esta pregunta los pobladores en forma mayoritaria respondieron que la Municipalidad no está realizando una comunicación frecuente con ellos (56%); lo cual debe rectificarse inmediatamente a través de alguna política que establezca el alcalde y se acerque más a su población para escuchar sus comentarios, solicitudes o reclamos. El 23% respondió que hay poca comunicación y sólo un 20% respondieron que si hay una comunicación frecuente con ellos. Tal vez este último grupo corresponde a sus partidarios.

**TABLA N° 10**

<b>¿Qué obras o proyectos cree usted que deberían hacerse primero?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Mejorar Carreteras	13	7
Instituto pedagógico y tecnológico	7	4
Hospital	18	9
Agua y desagüe	46	23
Mercado	29	15
Plaza de armas	17	9
Puentes	5	3
agricultura y ganadería	12	6
Tratamiento de aguas servidas	8	4
Riego tecnificado	8	4
Electrificación caseríos	12	6
Pavimentar calles	21	11
Proyectos de turismo	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 05



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### Interpretación

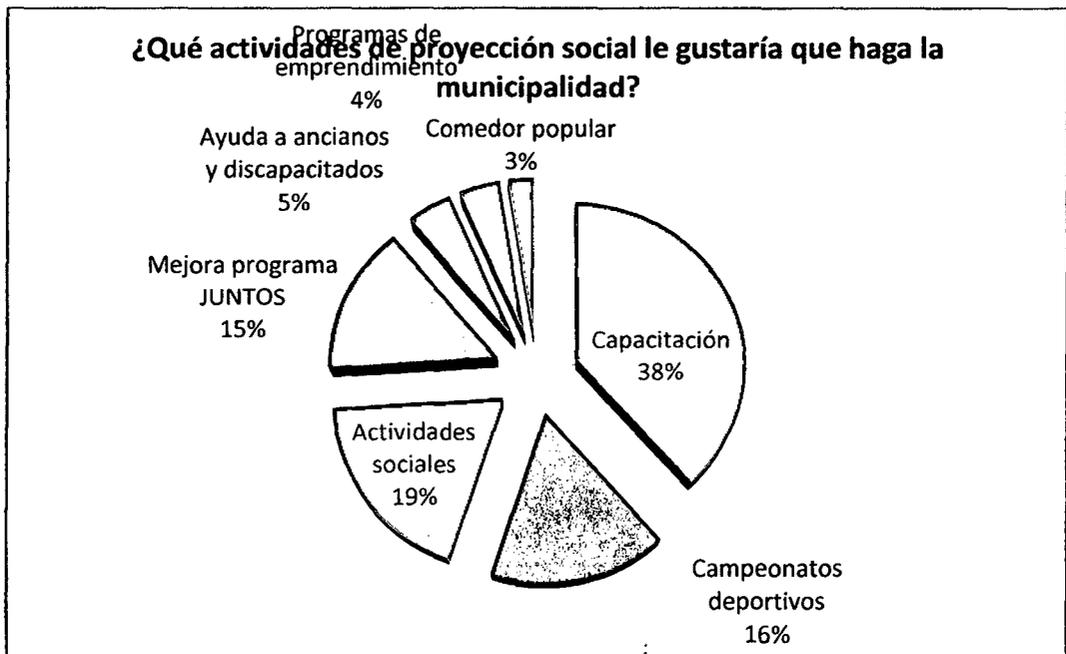
Los pobladores encuestados ante la pregunta de qué proyectos u obras deberían realizarse respondieron en forma muy amplia. Podría resumirlo de la siguiente manera: 23% indicó que debe ser el agua y desagüe, 14% señaló al mercado como prioritario, 9% consideró al hospital y 9% consideró como necesaria una obra relacionada con la plaza de armas. Es necesario resaltar que señalaron otras obras que en conjunto suman 42%. Estas opiniones constituyen valiosa información para la administración municipal para orientar sus recursos y esfuerzos.

**TABLA N° 11**

<b>¿Qué actividades de proyección social le gustaría que haga la municipalidad?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Capacitación	77	39
Campeonatos deportivos	33	17
Actividades sociales	38	19
Mejora programa JUNTOS	30	15
Ayuda a ancianos y discapacitados	9	5
Programas de emprendimiento	8	4
Comedor popular	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 06**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

Ante esta pregunta los pobladores respondieron que la Municipalidad debería realizar las siguientes actividades de proyección social: 38% señalaron que necesitan capacitación en computación, manejo de maquinaria pesada, constitución de empresas, etc.; 19% actividades sociales como por ejemplo celebrar el día de la juventud, día de la madre, etc.; 16% indicaron que deberían organizar y realizar campeonatos deportivos y 15% señaló que el mejoramiento del programa juntos debería fortalecerse. Estas actividades son las más resaltantes que la población podríamos decir que exige a la administración municipal.

**TABLA N° 12**

<b>¿Cree usted que se está utilizando correctamente el canon minero?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	142	71
SI	13	7
REGULAR	29	15
NO SABE	16	8
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 07**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

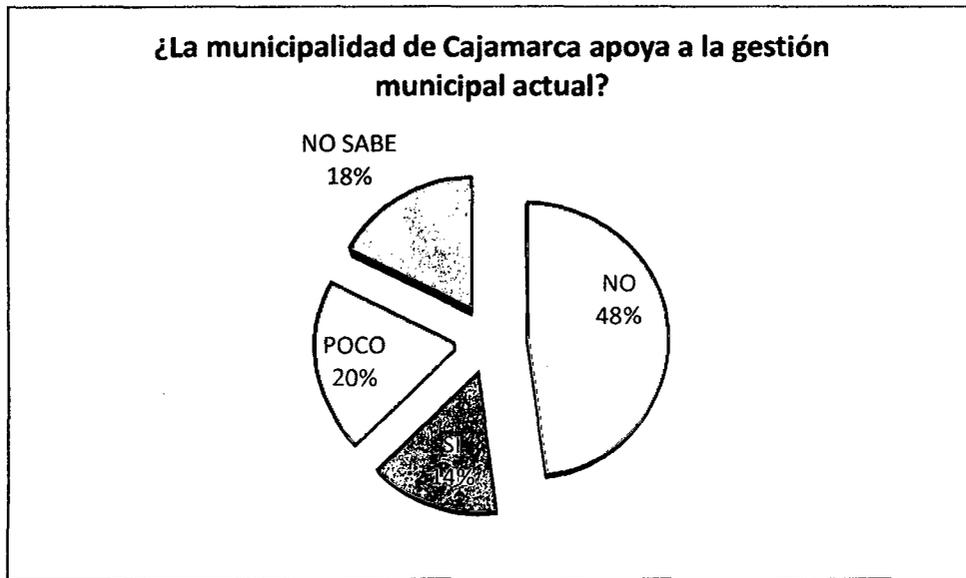
Ante esta pregunta los pobladores en forma mayoritaria (71%) respondieron que la Municipalidad no está utilizando correctamente el canon minero y solo un 6% señaló que sí. Esta situación es preocupante y debería establecer una mayor difusión para evitar posibles conflictos sociales en la comunidad.

**TABLA N° 13**

<b>¿La municipalidad de Cajamarca apoya a la gestión municipal actual?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	96	48
SI	29	15
POCO	40	20
NO SABE	35	18
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 08**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

De los 200 pobladores encuestados respecto a esta pregunta que si conocen del apoyo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca a la

Municipalidad distrital de La Encañada, el 48% respondió que NO mientras que el 14% respondió que SÍ. Es probable que la gente no esté enterada del apoyo ya que por la misma naturaleza de la actividad no es conocido para el público en general salvo que la administración municipal lo comunique, y como hemos visto, no existe una comunicación frecuente y tal vez ahí radica el desconocimiento.

**TABLA N° 14**

<b>¿El gobierno central apoya a la gestión municipal actual?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	91	46
SI	50	25
POCO	32	16
NO SABE	27	14
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 09**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

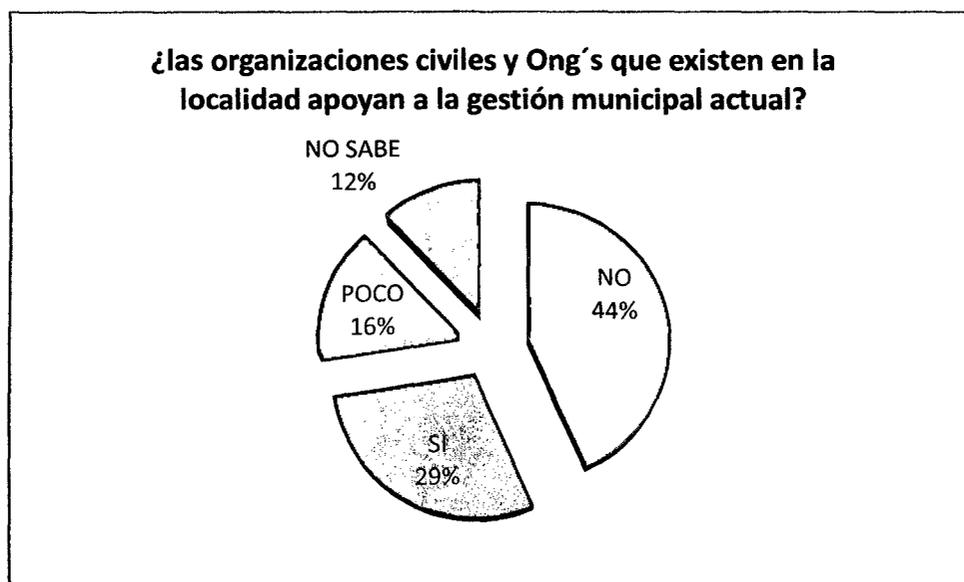
De los 200 pobladores encuestados respecto a esta pregunta que si conocen del apoyo de la gobierno central a la Municipalidad distrital de La Encañada, el 45% respondió que no, mientras que el 25% respondió que sí. En este caso también es probable que la gente no esté enterada del apoyo ya que por la misma naturaleza de la actividad no es conocido para el público en general salvo que la administración municipal lo comunique, y como hemos visto, no existe una comunicación frecuente y tal vez ahí radica el desconocimiento.

**TABLA N° 15**

<b>¿las organizaciones civiles y ONG's que existen en la localidad apoyan a la gestión municipal actual?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	87	44
SI	58	29
POCO	31	16
NO SABE	24	12
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

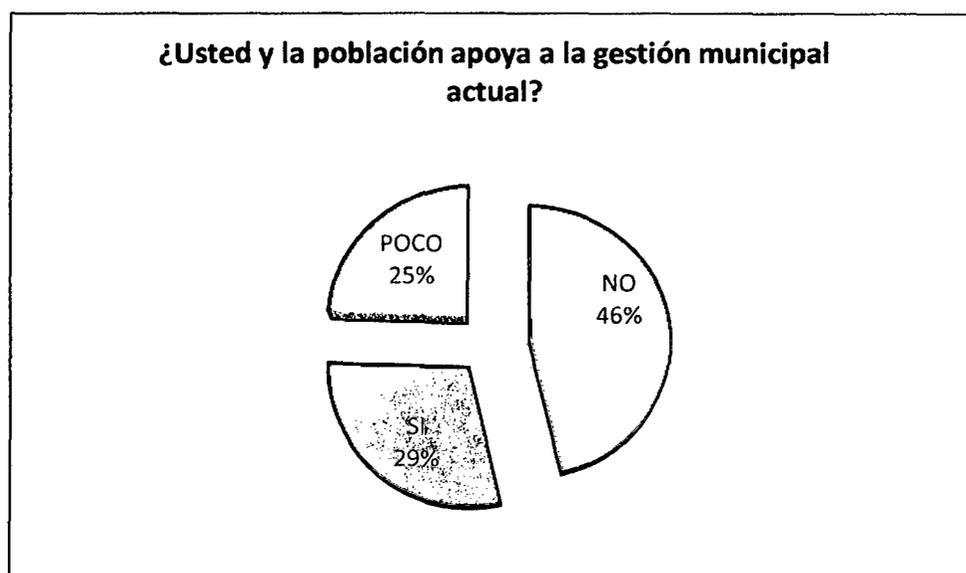
Ante esta pregunta los pobladores respondieron que no perciben el apoyo (44%) de estas organizaciones en forma relevante para que la gestión se mejore y consolide. A excepción del MIM (Mejorando la Inversión Municipal) que informa de manera objetiva sobre lo que realice la Municipalidad. El 29% considera que si hay un apoyo; mientras que 16% considera que existe poco apoyo y 12% no sabe no opina al respecto. Este contexto debe ser entendido por la administración municipal para que establezca los mecanismos para buscar un acercamiento.

**TABLA N° 16**

<b>¿Usted y la población apoya a la gestión municipal actual?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
NO	93	46
SI	58	29
POCO	49	25
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

El 46% respondió que no apoya a la gestión municipal porque no percibe que se esté cumpliendo lo prometido en la campaña electoral, por lo cual

no le interesa apoyarlo. Un 29% respondió que sí está apoyando en la medida de sus posibilidades, mientras que el 25% opinó que apoya poco a esta gestión.

**TABLA N° 17**

<b>¿Qué recomendaría al Alcalde y a sus funcionarios para que tengan una buena gestión y una buena imagen con la población Encañadina?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
QUE CUMPLA CON LO QUE PROMETIÓ	78	39
INVERTIR BIEN EL CANON MINERO	19	10
DIALOGO Y COMUNICACIÓN CON LA POBLACION	73	37
HUMILDAD Y TRANSPARENCIA	25	13
CABILDO ABIERTO	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 12**



Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia

### Interpretación

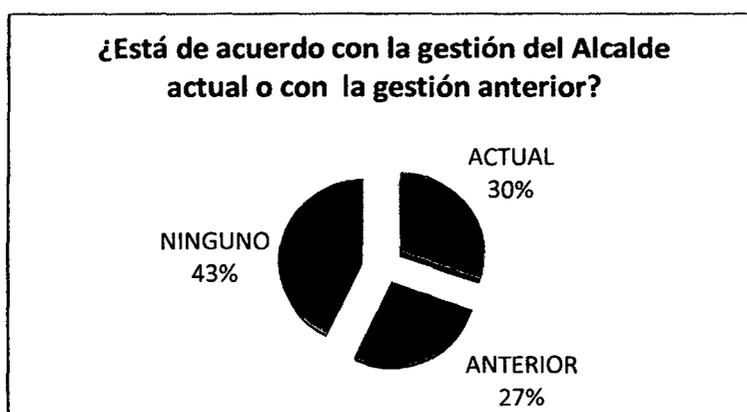
Ante esta pregunta los pobladores respondieron en un 39% que deberían cumplir con lo prometido, 36% que deben establecer un mayor diálogo y comunicación con la población y 13% que debe tener mayor humildad y transparencia en sus acciones que realicen. Estos hechos son de suma importancia tomar en cuenta por las autoridades municipales para que puedan mejorar su imagen y gestión.

TABLA N° 18

<b>¿Está de acuerdo con la gestión del Alcalde actual o con la gestión anterior?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
ACTUAL	61	31
ANTERIOR	53	27
NINGUNO	86	43
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

Ante esta pregunta los pobladores en forma mayoritaria (43%) respondieron que no están de acuerdo con ninguno, esto es preocupante que casi la mitad de la población tenga esta percepción, el 30% respondió que está de acuerdo con la gestión del actual Alcalde; mientras que el 27% con el anterior Alcalde. No se sabe a ciencia cierta cuál pueden ser las causas, pero si debemos darnos cuenta que este es un factor externo que influye en la gestión de la Municipalidad.

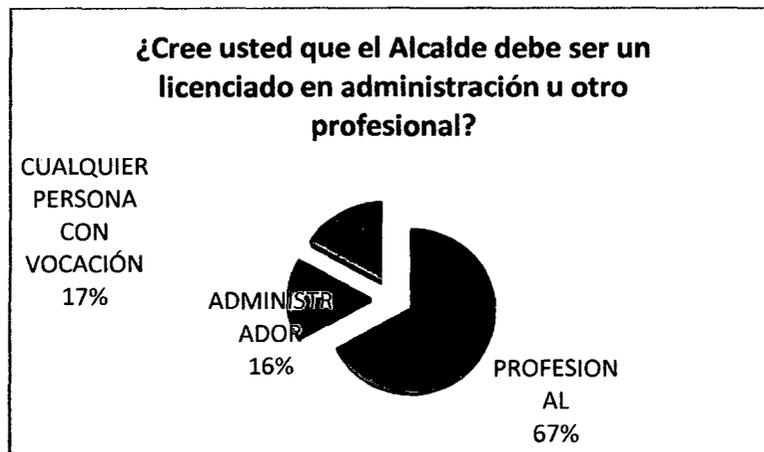
**TABLA N° 19**

<b>¿Cree usted que el Alcalde debe ser un licenciado en administración u otro profesional?</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
PROFESIONAL	134	67
ADMINISTRADOR	32	16
CUALQUIER PERSONA CON VOCACIÓN	34	17
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

Ante esta pregunta los pobladores en forma mayoritaria respondieron que el Alcalde la Municipalidad debe ser una persona profesional para que pueda tener una mayor capacidad de gestión, 16% opinó que debería ser un administrador, mientras que un 17% dijo que puede ser cualquier persona con vocación de servicio a la localidad. Estas opiniones en general indican que la población está consciente que la Alcaldía debe estar en manos de gente profesional.

### **3.2. REFERENTE A LAS ORGANIZACIONES CIVILES Y ONGS**

Respecto a esta parte interesada, se entrevistó a una ONG (Mejorando la Inversión Municipal –MIM-) y dos organizaciones

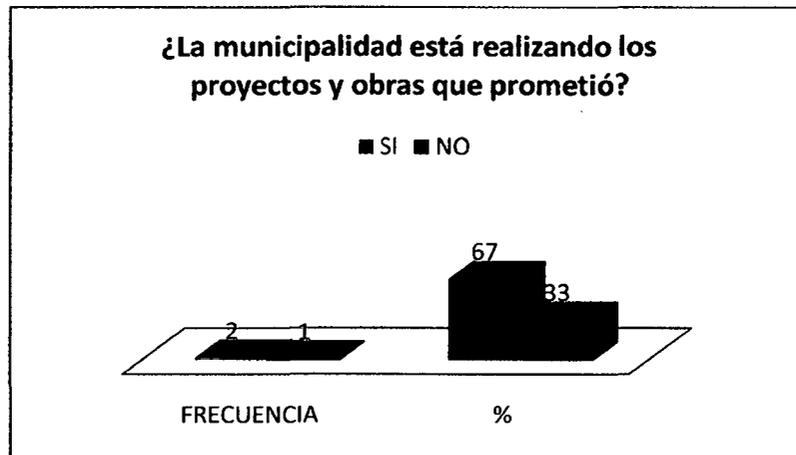
civiles (DEMUNA y Comité Distrital de Defensa Civil) a quienes se aplicaron la encuesta compuesta de 14 preguntas:

**TABLA N° 19**

<b>¿La municipalidad está realizando los proyectos y obras que prometió?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	2	67
NO	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 15**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

En cuanto a estas organizaciones conformantes de las partes interesadas de la Municipalidad Distrital de La Encañada, podemos observar que el 67% opina que si se están realizando los proyectos y

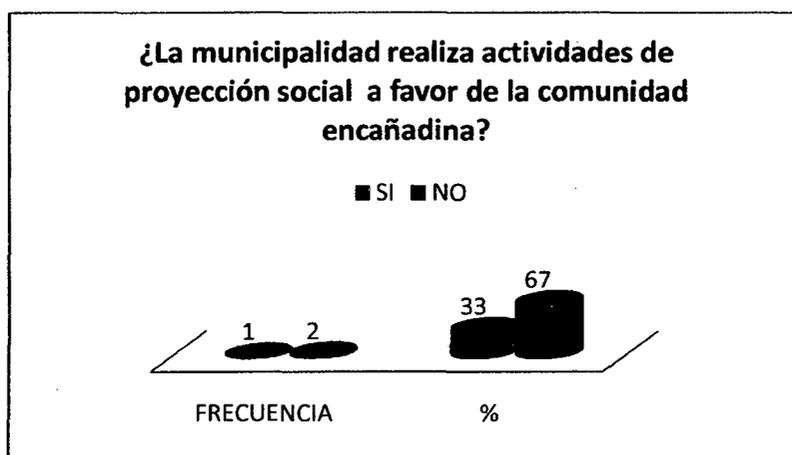
obras que prometió. Obviamente esa situación es importante ya que se relaciona con el cumplimiento de promesas electorales del actual alcalde.

**TABLA N°20**

<b>¿La municipalidad realiza actividades de proyección social a favor de la comunidad encañadina?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	33
NO	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 16**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

En este caso particular existe un descuido, no sabemos si voluntario o involuntario para cumplir con actividades de proyección social, tal vez

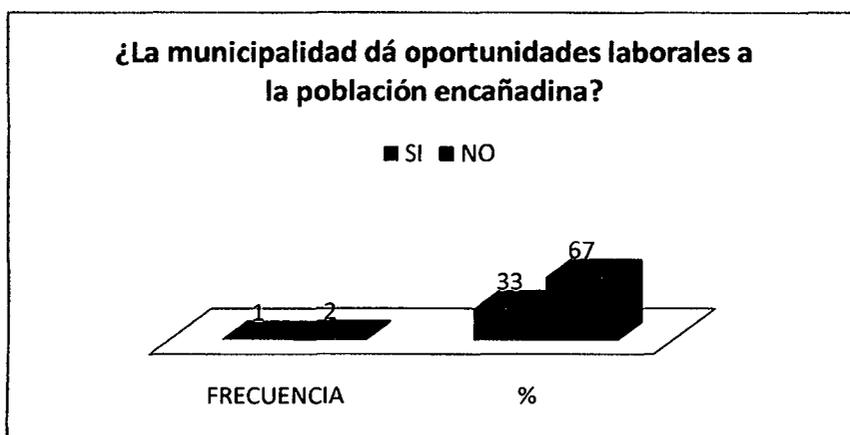
por concentrarse en la realización de proyectos. Sin embargo debería existir también una orientación para desarrollar estas actividades que van en beneficio inmediato de la población encañadina.

**TABLA N°21**

<b>¿La municipalidad dá oportunidades laborales a la población encañadina?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	33
NO	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 17**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

En este aspecto, las opiniones de estas partes interesadas reflejan un aspecto de gran preocupación que podría ocasionar problemas en el

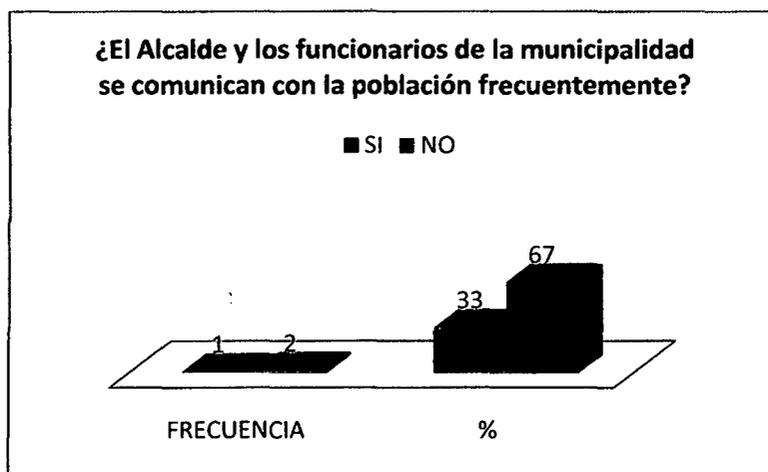
largo plazo, habida cuenta que la población podría reclamar en perjuicio del desarrollo de las actividades de esta institución. Esta situación es recomendable evitar otorgando trabajo a los pobladores encañadinos de acuerdo a sus capacidades.

**TABLA N° 22**

<b>¿El Alcalde y los funcionarios de la municipalidad se comunican con la población frecuentemente?</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	33
NO	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 18**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

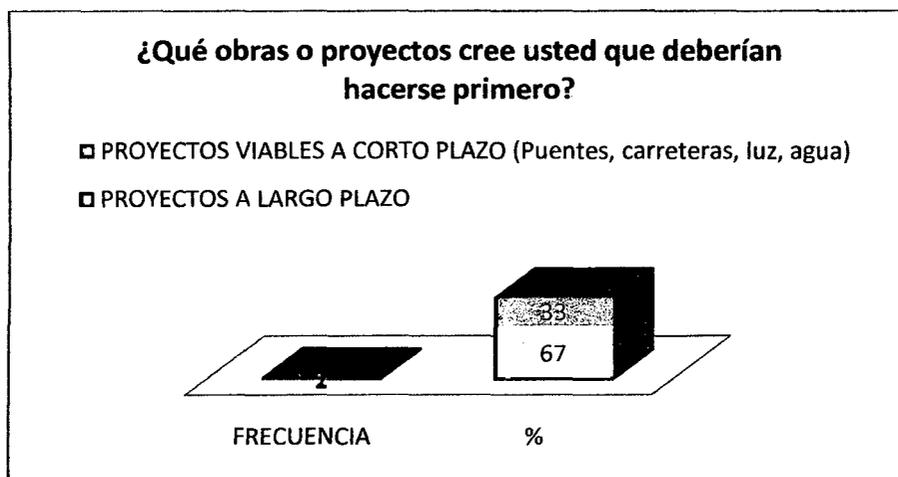
Esta respuesta demuestra una actitud preocupante de parte de los responsables de la administración municipal, como son el Alcalde y gerente municipal fundamentalmente, porque no debería ser de esta manera. Parte de establecer buenas relaciones con la comunidad es la comunicación permanente para escuchar la voz del pueblo, pero lamentablemente esto no está sucediendo. Debería rectificarse inmediatamente para revertir esta percepción.

**TABLA N° 23**

<b>¿Qué obras o proyectos cree usted que deberían hacerse primero?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
PROYECTOS VIABLES DE CORTO PLAZO (PUENTES, CARRETERAS, LUZ, AGUA)	2	67
PROYECTOS A LARGO PLAZO	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 19



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Es importante tomar en cuenta las respuestas de estas partes interesadas ya que dan una orientación de lo que ellos perciben como necesidad prioritaria para la población a quienes representan. Es necesario destacar la opinión de que se debe priorizar los proyectos viables (puentes, carreteras, electrificación, agua y desagüe), obvio como aquellos que ya cuentan con estudio técnico de factibilidad y que han sido relegados por la administración municipal anterior y los propuestos por esta gestión pero que sean de inmediata realización.

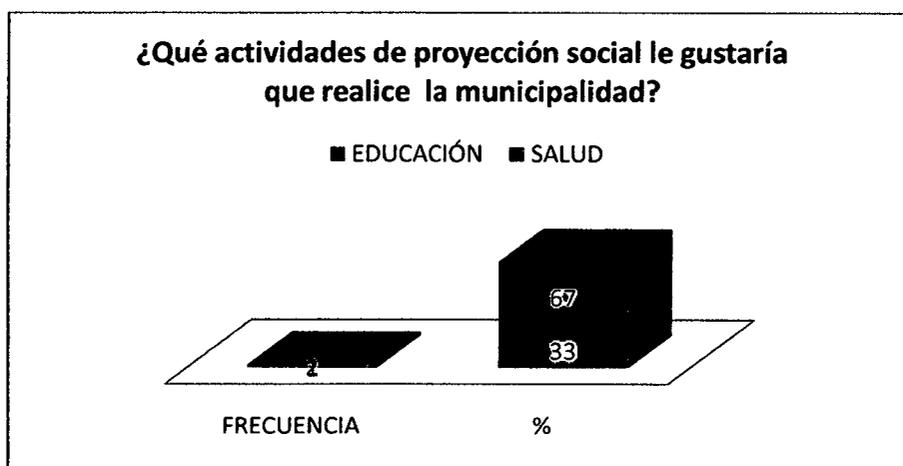
**TABLA N° 24**

<b>¿Qué actividades de proyección social le gustaría que realice la municipalidad?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
EDUCACIÓN	1	33
SALUD	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 20**



Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

En cuanto a esta pregunta, estas organizaciones proporcionan una orientación que le servirá mucho a la administración municipal para que canalice sus esfuerzos y pueda mejorar su gestión y sobretodo su imagen ante la población encañadina. Resaltan actividades

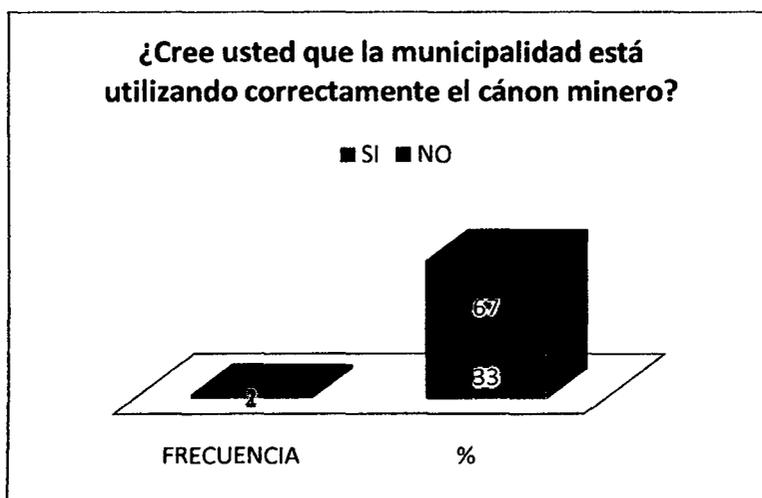
relacionadas con la educación (33%) y la salud (67%) en forma prioritaria.

**TABLA N° 25**

<b>¿Cree usted que la municipalidad está utilizando correctamente el canon minero?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	33
NO	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 21**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

Las organizaciones civiles y ONGs, encuestadas opinan que no perciben que esto ocurra y ello se demuestra en sus repuestas en donde

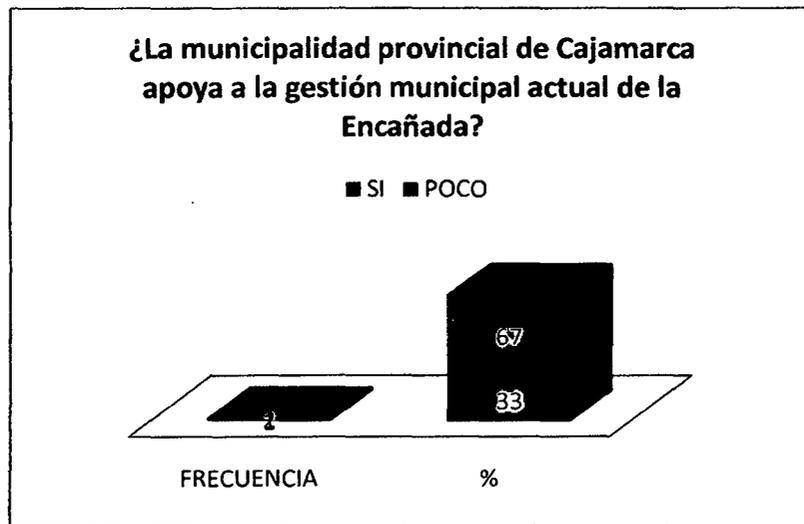
indican que no se está invirtiendo correctamente el canon minero (67%) y solo un 33% opina que sí, lo cual es sumamente preocupante.

**TABLA N° 26**

<b>¿La Municipalidad Provincial de Cajamarca apoya a la gestión municipal actual de la Encañada?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	33
POCO	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 22**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

La opinión de estas partes interesadas, es que existe poco apoyo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, seguramente porque esta

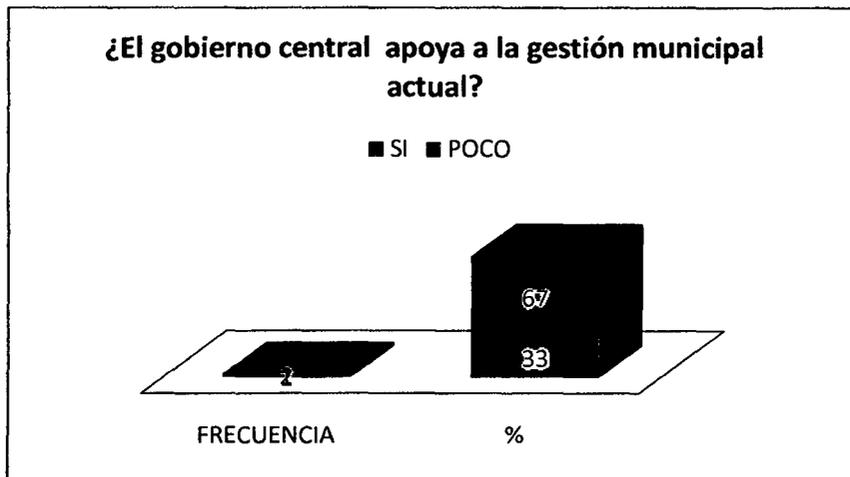
institución está priorizando y concentrando sus esfuerzos en su gestión.

**TABLA N° 27**

<b>¿El gobierno central apoya a la gestión municipal actual?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	33
POCO	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 23**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

En este aspecto estas organizaciones encuestadas perciben que hay poco apoyo del gobierno central, lo cual es común encontrar a lo largo de la historia ya que cada institución se preocupa fundamentalmente

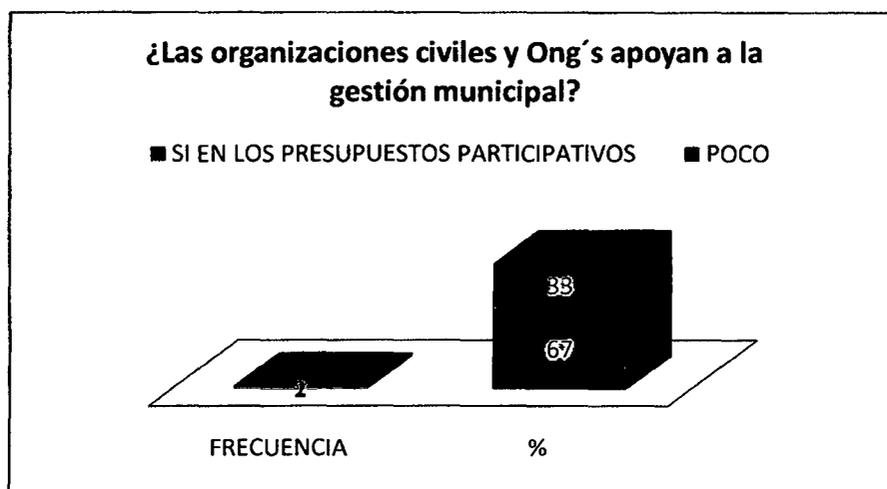
por sus actividades directas y se descuida de las indirectas que son muy importantes dentro de una gestión integral que debería realizarse.

**TABLA N° 28**

<b>¿Las organizaciones civiles y ONG's apoyan a la gestión municipal?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI (EN LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS)	2	67
POCO	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 24**



Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

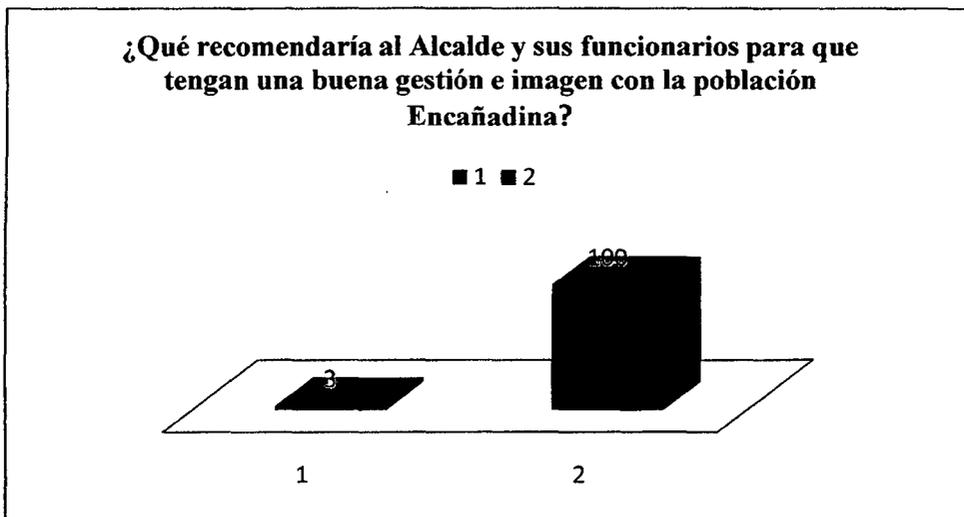
Ante esta pregunta podemos indicar que si existe una participación activa de estas organizaciones en algo fundamental para toda gestión municipal que es la elaboración del presupuesto participativo.

**TABLA N° 29**

<b>¿Qué recomendaría al Alcalde y sus funcionarios para que tengan una buena gestión e imagen con la población Encañadina?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL POI	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 25**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia.

### Interpretación:

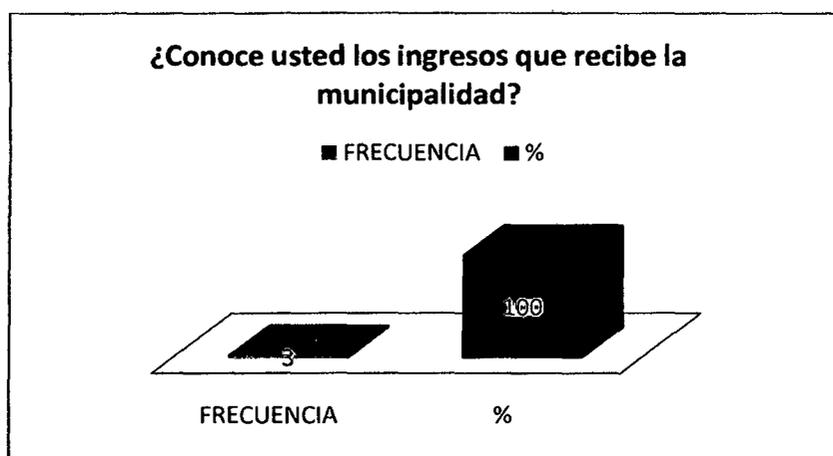
Esta respuesta de las organizaciones civiles y ONGs es clave para que en primera instancia la administración municipal concentre sus esfuerzos. Rotundamente existe la urgencia de realizar las actividades contempladas en el POI (Plan Operativo Institucional). Seguramente quieren ver resultados inmediatamente.

**TABLA N° 30**

<b>¿Conoce usted los ingresos que recibe la municipalidad?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	3	100
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 26**



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### Interpretación:

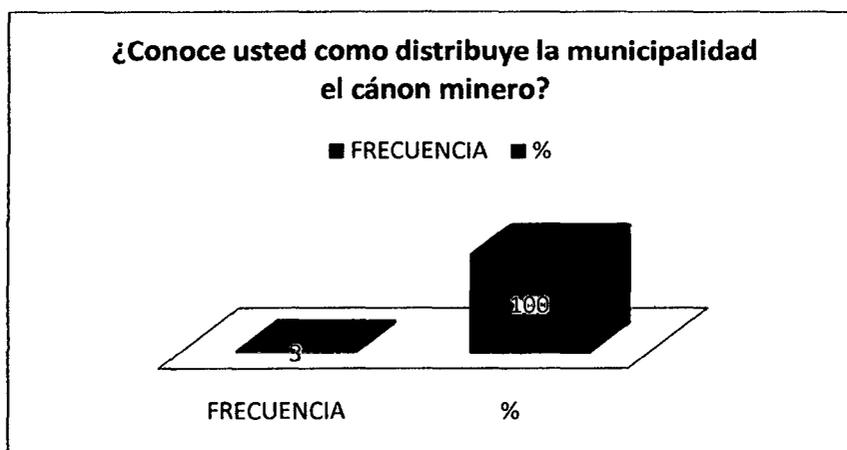
Esta respuesta nos demuestra claramente que las organizaciones civiles y ONGs de La Encañada conocen perfectamente que ingresos tiene su municipalidad, lo cual les ayudara a establecer una fiscalización permanente de sus ingresos y la forma como lo invierte. Esta situación deben tener bien presente la administración municipal para ser lo más transparentes posibles en su gestión.

TABLA N° 31

¿Conoce usted como distribuye la municipalidad el canon minero?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI (15% actividades y 85% en proyectos)	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 27



Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

### Interpretación:

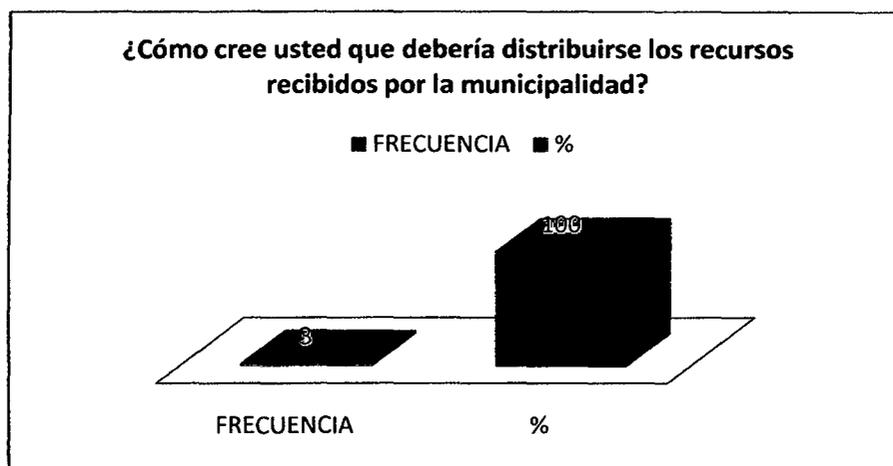
La respuesta a esta pregunta denota una situación preocupante para la gestión municipal, ya que estas organizaciones supuestamente más entendidas que la población común y corriente no sabe cómo se invierte el canon minero que recibe la municipalidad. Es urgente una mayor comunicación e información de la forma como se está invirtiendo los recursos.

TABLA N° 32

¿Cómo cree usted que debería distribuirse los recursos recibidos por la municipalidad?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Distribuir: 20% actividades sociales, 5% en perfiles técnicos y 75% en proyectos	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuestas realizadas.  
Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 28



Fuente: Encuestas realizadas  
Autor: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Estas organizaciones consideran que la inversión debería ser Distribuir: 20% actividades sociales, 5% en perfiles técnicos y 75% en proyectos. Creo que la administración municipal debe tomar como referencia esta opinión para su gestión.

### **3.3. REFERENTE AL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD**

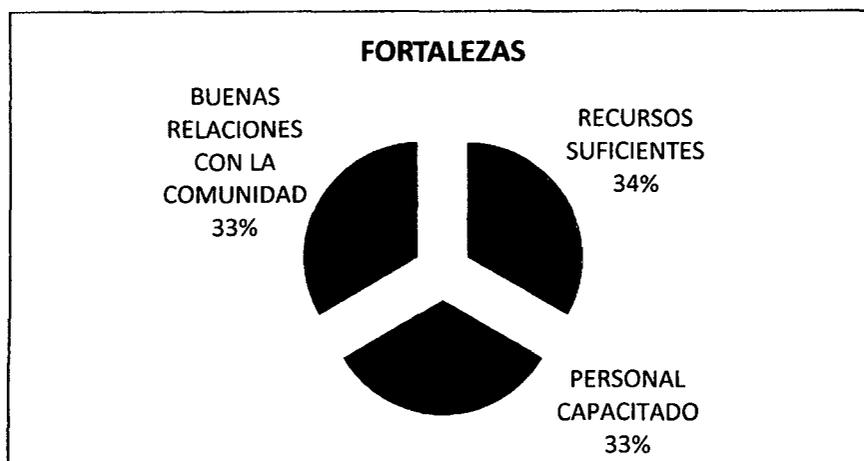
Para determinar la percepción del Alcalde como máxima autoridad de la Municipalidad Distrital de La Encañada respecto al análisis interno y externo que tiene que tiene que enfrentar para gestionar, se aplicó una encuesta con 4 preguntas respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la MDLE tanto al interno como al externo de la institución, con los siguientes resultados que voy a analizar:

**TABLA N° 33**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
RECURSOS SUFICIENTES	1	33
PERSONAL CAPACITADO	1	33
BUENAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas  
Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 29**



Fuente: Encuestas realizadas

Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

La opinión del alcalde ante esta pregunta abierta relacionada con saber cuál cree que son las fortalezas de la municipalidad en resumen indicó que son: las buenas relaciones con la comunidad, sus recursos suficientes para gestionar y el personal capacitado con que cuenta.

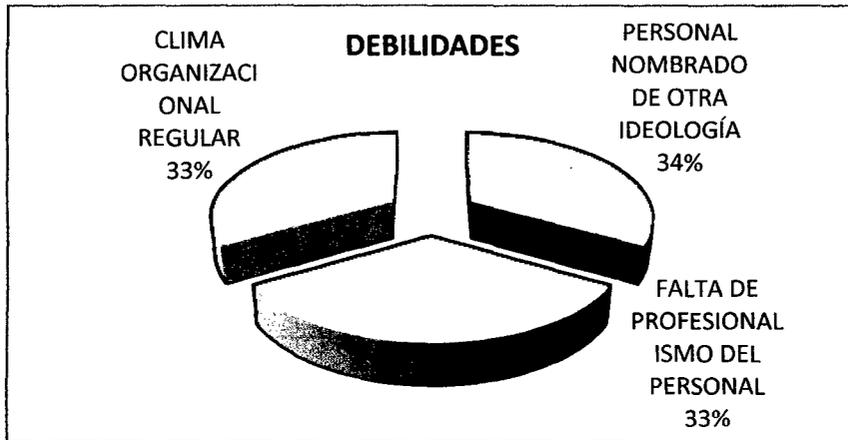
**TABLA N° 34**

DEBILIDADES	FRECUENCIA	%
PERSONAL NOMBRADO DE OTRA IDEOLOGÍA	1	33
FALTA DE PROFESIONALISMO DEL PERSONAL	1	33
CLIMA ORGANIZACIONAL REGULAR	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 30**



Fuente: Encuestas realizadas

Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

La opinión del alcalde ante esta pregunta abierta tipo cuestionario relacionada con saber cuál cree que son las debilidades o puntos débiles de la municipalidad en resumen indicó que son: el clima organizacional regular seguramente porque existen dos grupos de personal (los nuevos y los antiguos), personal nombrado que tiene otra ideología.

**TABLA N° 35**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
ACTIVIDAD MINERA	1	33
APOYO DEL FONDO SOCIAL	1	33
APOYO MAYORITARIO DE POBLACIÓN	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 31**



Fuente: Encuestas realizadas

Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

El alcalde tiene claro que sus más grandes oportunidades son la actividad minera creciente, el apoyo del fondo social que financia Anglo American y el apoyo mayoritario de la población. Este último aspecto es necesario que se fortalezca para que se consolide su administración municipal.

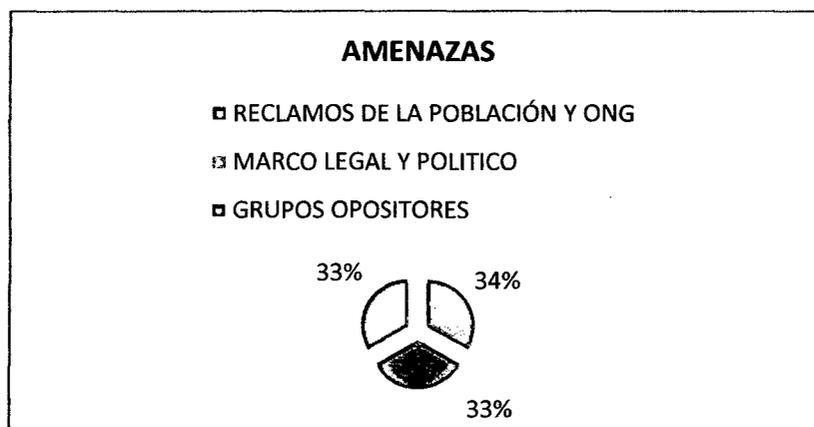
**TABLA N° 36**

AMENAZAS	FRECUENCIA	%
RECLAMOS DE LA POBLACIÓN Y ONG	1	33
MARCO LEGAL Y POLITICO	1	33
GRUPOS OPOSITORES	1	33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas

Autor: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 32**



Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

En este aspecto no menos importante que influye en la gestión como factor externo incontrolable, el alcalde también tiene claro y en respuesta a la pregunta mencionó a los reclamos de la población, marco legal y político y al hostigamiento de los grupos políticos opositores.

**3.4. REFERENTE A LOS TRABAJADORES**

Respecto a los colaboradores se exploró las percepciones relacionadas con el clima organizacional y la satisfacción laboral, habida cuenta que en bajo estos dos aspectos se puede determinar en qué situación

se encuentra y cómo se utilizan los recursos organizacionales de la  
Municipalidad Distrital de La Encañada.

### A. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analizar este aspecto fundamental se emplearon 50 ítems con lo  
que se exploró las percepciones respecto al clima organizacional, las  
mismas que fueron agrupados en 5 factores según podemos observar  
a través del análisis e interpretación de los resultados:

**TABLA N° 37**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>N°</b>	<b>FACTORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ITEMS QUE LOS CONFORMAN</b>
1	AUTORREALIZACIÓN	13	1, 10, 16, 25, 26, 27, 32, 36, 37, 41, 46, 47, 50
2	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	12	2, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 17, 20, 22, 29, 44
3	SUPERVISIÓN	7	3, 13, 21, 28, 30, 31, 39
4	COMUNICACIÓN	10	4, 9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49
5	CONDICIONES LABORALES	8	8, 18, 33, 35, 38, 43, 45, 48
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**TABLA N° 38**

**PONDERACIONES DE FACTORES**

		PONDERACIÓN
NINGUNO/NUNCA	(N)	1
POCO	(P)	2
REGULAR/ALGO	(R)	3
MUCHO	(M)	4
TODO/SIEMPRE	(S)	5

Autor: Elaboración propia

**TABLA N° 39**

**PONDERACIONES DE FACTORES**

PONDERACIÓN	1 - 2	3	4 - 5
CALIFICACIÓN	MALO	REGULAR	BUENO

Autor: Elaboración propia

**TABLA N° 40**

<b>AUTORREALIZACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Encues</b>	<b>Prome</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>SUMA</b>	<b>tados</b>	<b>dio</b>	
1	Existen oportunidades de progresar en la municipalidad.	4	42	120	68	20	254	86	2,95	
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	5	52	87	84	25	253	86	2,94	
16	Se valora los altos niveles de desempeño.	7	30	120	76	25	258	86	3,00	
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	3	28	105	112	30	278	86	3,23	
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	0	42	99	100	35	276	86	3,21	
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	0	20	111	136	25	292	86	3,40	
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	5	12	120	116	30	283	86	3,29	
36	La municipalidad promueve el desarrollo del personal.	7	16	114	112	25	274	86	3,19	
37	Los servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.	1	36	84	136	25	282	86	3,28	
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	5	20	105	96	60	286	86	3,33	
46	Se reconoce los logros en el trabajo	9	30	108	84	25	256	86	2,98	
47	La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	5	34	111	84	30	264	86	3,07	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	11	52	105	44	15	227	86	2,64	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>62</b>	<b>414</b>	<b>1389</b>	<b>1248</b>	<b>370</b>	<b>3483</b>		<b>40,50</b>	<b>3,12</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de autorrealización, podemos resaltar que la calificación promedio es de 3.12. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que la autorrealización es “regular” con ligera tendencia a “bueno”(según los rangos que indica la tabla N° 39); lo cual es importante ya que seguramente va a redundar en un clima organizacional positivo y por lo tanto en una mejor atención y servicio entre colaboradores y hacia el público en general.

**TABLA N° 41**

<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Encues</b>	<b>Prome</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>SUMA</b>	<b>tados</b>	<b>dio</b>	
2	Se siente comprometido con el éxito de la municipalidad.	2	24	102	128	30	286	86	3,33	
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	1	32	99	108	45	285	86	3,31	
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	10	38	84	92	30	254	86	2,95	
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	4	24	132	84	25	269	86	3,13	
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	3	36	129	72	20	260	86	3,02	
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la municipalidad.	5	30	114	88	30	267	86	3,10	
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	9	30	123	72	15	249	86	2,90	
17	Los trabajadores están comprometidos con la municipalidad.	1	32	117	100	25	275	86	3,20	
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	4	40	129	52	30	255	86	2,97	
22	En la municipalidad, se hacen mejor las cosas cada día.	6	22	114	104	25	271	86	3,15	
29	En la municipalidad, se afrontan y superan los obstáculos.	5	30	90	80	80	285	86	3,31	
44	Existe colaboración entre el personal.	4	56	87	80	25	252	86	2,93	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>54</b>	<b>394</b>	<b>1320</b>	<b>1060</b>	<b>380</b>	<b>3208</b>		<b>37,30</b>	<b>3,11</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de involucramiento laboral, podemos resaltar que la calificación promedio es de 3.11. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que el involucramiento laboral del personal es “regular” con ligera tendencia a “bueno” (según los rangos que indica la tabla N° 39); lo cual es importante ya que seguramente va a redundar en un clima organizacional positivo y por lo tanto en una mejor atención y servicio entre colaboradores y hacia el público en general.

**TABLA N° 42**

<b>SUPERVISIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Encues_</b>	<b>Prome</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>SUMA</b>	<b>tados</b>	<b>dio</b>	
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	4	64	102	60	5	235	86	2,73	
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	5	32	120	80	25	262	86	3,05	
21	Los jefes expresan reconocimiento por los logros.	11	58	117	20	10	216	86	2,51	
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	10	40	90	80	30	250	86	2,91	
30	Existe una buena administración de los recursos.	9	48	108	52	20	237	86	2,76	
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	4	42	126	48	35	255	86	2,97	
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	5	30	114	80	40	269	86	3,13	
		<b>48</b>	<b>314</b>	<b>777</b>	<b>420</b>	<b>165</b>	<b>1724</b>		<b>20,05</b>	<b>2,86</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de supervisión, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.86. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que la supervisión ejercida sobre el personal es “mala” con tendencia a “regular” (según los rangos que indica la tabla N° 39); lo cual es importante ya que seguramente va a redundar en un clima organizacional deficiente y por lo tanto en una mala atención y servicio entre colaboradores y hacia el público en general.

**TABLA N° 43**

<b>COMUNICACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Encues</b>	<b>Prome</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>SUMA</b>	<b>tados</b>	<b>dio</b>	
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	1	66	126	28	15	236	86	2,74	
9	En mi trabajo, la información fluye adecuadamente.	4	50	99	72	30	255	86	2,97	
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	7	34	114	64	40	259	86	3,01	
19	Existen suficientes canales de comunicación.	7	70	99	32	15	223	86	2,59	
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	3	56	120	40	25	244	86	2,84	
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	38	120	104	0	263	86	3,06	
34	La municipalidad fomenta y promueve la comunicación	6	52	99	60	30	247	86	2,87	
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la municipalidad.	5	34	108	100	15	262	86	3,05	
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la municipalidad.	5	52	105	64	20	246	86	2,86	
49	Se conocen los avances en otras áreas de la municipalidad.	9	56	90	48	35	238	86	2,77	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>48</b>	<b>508</b>	<b>1080</b>	<b>612</b>	<b>225</b>	<b>2473</b>		<b>28,76</b>	<b>2,88</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de comunicación, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.88. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que la comunicación establecida y aplicada es “mala” con tendencia a “regular” (según los rangos que indica la tabla N° 39); lo cual es importante ya que seguramente va a redundar en un clima organizacional deficiente y por lo tanto en una mala atención y servicio entre colaboradores y hacia el público en general.

**TABLA N° 44**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Encues</b>	<b>Prome</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>SUMA</b>	<b>tados</b>	<b>dio</b>	
8	En la municipalidad, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	4	44	129	40	35	252	86	2,93	
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	13	34	105	68	20	240	86	2,79	
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	10	44	90	60	45	249	86	2,90	
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras municipalidades.	7	56	102	32	45	242	86	2,81	
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	1	48	120	64	25	258	86	3,00	
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	3	36	99	96	40	274	86	3,19	
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	6	40	132	40	30	248	86	2,88	
48	Existe un trato justo en la municipalidad.	10	52	87	60	30	239	86	2,78	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>54</b>	<b>354</b>	<b>864</b>	<b>460</b>	<b>270</b>	<b>2002</b>		<b>23,28</b>	<b>2,91</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de condiciones laborales, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.91. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que las condiciones laborales proporcionadas al personal es “mala” con tendencia a “regular” (según los rangos que indica la tabla N° 39); lo cual es importante ya que seguramente va a redundar en un clima organizacional deficiente y por lo tanto en una mala atención y servicio entre colaboradores y hacia el público en general.

## B. REFERENTE A LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para este análisis se emplearon encuestas compuestas de 36 ítems, los mismos para explorar las percepciones respecto la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Encañada, fueron agrupados en 7 factores los mismos que han sido ponderados con 5 opciones de respuesta:

**TABLA N° 45**

<b>SATISFACCION LABORAL</b>			
<b>N°</b>	<b>FACTORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ITEMS QUE LO CONFORMAN</b>
1	CONDICIONES FISICAS	5	1, 13, 21, 28, 32
2	BENEFICIO LABORAL	4	15, 22, 25, 35
3	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	5	2, 14, 17, 23, 33
4	RELACIONES SOCIALES	4	9, 16, 24, 31
5	DESARROLLO PERSONAL	6	3, 4, 5, 10, 18, 29
6	DESEMPEÑO DE TAREAS	6	7, 11, 19, 26 30, 34
7	RELACIONES DE AUTORIDAD	6	6, 8, 12,20, 27, 36
	<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**TABLA N° 46**

<b>RESPUESTAS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<b>TD</b>	5
ACUERDO	<b>A</b>	4
INDECISO	<b>I</b>	3
DESACUERDO	<b>D</b>	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<b>TD</b>	1

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**TABLA N° 47**

**PONDERACIONES DE FACTORES**

<b>PONDERACIÓN</b>	<b>1 - 2</b>	<b>3</b>	<b>4 - 5</b>
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>

Autor: Elaboración propia

**TABLA N° 48**

<b>CONDICIONES FÍSICAS</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	60	180	45	22	3	310	86	3,60	
13	El ambiente donde trabajo es confortable	40	160	75	16	5	296	86	3,44	
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable	30	136	81	20	9	276	86	3,21	
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	45	156	84	14	3	302	86	3,51	
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	60	128	81	16	7	292	86	3,40	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>235</b>	<b>760</b>	<b>366</b>	<b>88</b>	<b>27</b>	<b>1476</b>		<b>17,16</b>	<b>3,43</b>

Fuente: Encuestas realizadas.  
 Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

En cuanto a las respuestas respecto a este factor de condiciones físicas, la calificación en promedio es de 3.43 lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación es importante ya que el personal trabajará en forma normal porque valora las condiciones físicas que le proporciona la Municipalidad y seguramente la satisfacción laboral se verá favorecida y obviamente la motivación también.

**TABLA N° 49**

<b>BENEFICIOS LABORALES</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	35	124	90	20	8	277	86	3,22	
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	45	104	87	30	7	273	86	3,17	
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	55	128	84	14	8	289	86	3,36	
35	Me siento complacido con la actividad que realizo	55	144	84	16	3	302	86	3,51	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>190</b>	<b>500</b>	<b>345</b>	<b>80</b>	<b>26</b>	<b>1141</b>		<b>13,27</b>	<b>3,32</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

En cuanto a las respuestas respecto a este factor de beneficios laborales, la calificación en promedio es de 3.32 lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación es importante ya que el personal trabajará en forma normal porque valora los beneficios laborales que le proporciona la Municipalidad y seguramente la satisfacción laboral se verá favorecida y obviamente la motivación también.

**TABLA N°50**

<b>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	65	112	84	18	8	287	86	3,34	
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable	40	64	60	64	10	238	86	2,77	
17	Me disgusta mi horario	30	100	96	24	11	261	86	3,03	
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.	40	96	99	16	13	264	86	3,07	
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias	60	132	90	16	3	301	86	3,50	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>235</b>	<b>504</b>	<b>429</b>	<b>138</b>	<b>45</b>	<b>1351</b>		<b>15,71</b>	<b>3,14</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia

**Interpretación:**

De los 86 empleados encuestados respecto al factor de políticas administrativas de la Municipalidad, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 3.14, lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal tiene preocupación por este factor que ejerce Municipalidad y seguramente la satisfacción laboral se verá afectada y obviamente la motivación también.

**TABLA N° 51**

<b>RELACIONES SOCIALES</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
9	Me agrada trabajar con mis compañeros	35	160	75	16	6	292	86	3,40	
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo	45	120	84	22	8	279	86	3,24	
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo	55	116	99	12	7	289	86	3,36	
31	No me siento a gusto con mis compañeros	50	120	93	20	5	288	86	3,35	
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>		<b>185</b>	<b>516</b>	<b>351</b>	<b>70</b>	<b>26</b>	<b>1148</b>		<b>13,35</b>	<b>3,34</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 empleados encuestados respecto al factor de relaciones sociales existente en la Municipalidad, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 3.34 lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal valora las relaciones sociales existentes en la Municipalidad y seguramente la satisfacción laboral se verá influida positivamente y seguramente traerá consigo una mejor motivación del personal.

**TABLA N° 52**

<b>DESARROLLO PERSONAL</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	75	160	69	12	2	318	86	3,70	
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser.	70	100	111	12	4	297	86	3,45	
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	50	124	114	10	2	300	86	3,49	
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	50	108	99	26	3	286	86	3,33	
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	50	120	75	22	10	277	86	3,22	
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.	75	176	54	14	2	321	86	3,73	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>370</b>	<b>788</b>	<b>522</b>	<b>96</b>	<b>23</b>	<b>1799</b>		<b>20,92</b>	<b>3,49</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

### **Interpretación:**

De los 86 empleados encuestados respecto al factor de desarrollo personal existente en la Municipalidad, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 3.49 lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal valora los esfuerzos que hace la Municipalidad para desarrollar al personal y seguramente la satisfacción laboral se verá influida positivamente por este gran detalle de los funcionarios municipales y seguramente traerá consigo una mejor motivación del personal.

**TABLA N° 53**

<b>DESEMPEÑO DE TAREA</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
7	Me siento bien con lo que hago	55	140	102	8	2	307	86	3,57	
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo	60	88	129	10	4	291	86	3,38	
19	Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia	25	116	75	30	12	258	86	3,00	
26	Mi trabajo me aburre	45	60	78	42	15	240	86	2,79	
30	Me gusta el trabajo que realizo.	80	184	60	4	2	330	86	3,84	
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	40	160	90	12	2	304	86	3,53	
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>		<b>305</b>	<b>748</b>	<b>534</b>	<b>106</b>	<b>37</b>	<b>1730</b>		<b>20,12</b>	<b>3,35</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 empleados encuestados respecto al factor de desempeño de tarea existente en la Municipalidad, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 3.35 lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal tiene cierta satisfacción por el desempeño de sus tareas que realiza en la Municipalidad y seguramente la satisfacción laboral se verá influida positivamente y seguramente traerá consigo una mejor motivación del personal.

**TABLA N° 54**

<b>RELACION DE AUTORIDAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Encues tados</b>	<b>Prome dio</b>	
<b>ITEM</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>				
6	Mi (s) jefe (son ) comprensivo (s)	60	72	138	12	4	286	86	3,33	
8	Siento que recibo de parte de la municipalidad mal trato	40	48	99	48	9	244	86	2,84	
12	Es grata la disposición de mi jefe (s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo	15	44	147	28	9	243	86	2,83	
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	35	32	117	38	13	235	86	2,73	
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial	40	36	75	76	6	233	86	2,71	
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo	35	8	114	64	7	228	86	2,65	
	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>225</b>	<b>240</b>	<b>690</b>	<b>266</b>	<b>48</b>	<b>1469</b>		<b>17,08</b>	<b>2,85</b>

Fuente: Encuestas realizadas.

Autor: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De los 86 empleados encuestados respecto al factor de relaciones de autoridad existente en la Municipalidad, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 2.85 lo cual es considerada de acuerdo a la tabla N° 45 de rangos de calificación como “mala” con ligera tendencia a “regular”. Esta situación es preocupante ya que indica que el personal tiene cierta insatisfacción por la forma como se ejerce la autoridad en la Municipalidad y seguramente la satisfacción laboral se verá influida negativamente y seguramente traerá consigo una desmotivación del personal.

En resumen tenemos que el clima organizacional en promedio es de 2.98 lo cual según la tabla N° 39 de rangos de calificación indican que es “malo” con tendencia “regular”. De igual modo en la tabla N° 53 observamos que los factores que influyeron negativamente en la calificación fueron: supervisión, comunicación y condiciones laborales que obtuvieron en promedio un calificativo inferior a 3.

**TABLA N° 55**

<b>FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PONDERADO</b>
AUTORREALIZACIÓN	3,12
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	3,11
SUPERVISION	2,86
COMUNICACIÓN	2,88
CONDICIONES LABORALES	2,91
<b>TOTAL</b>	<b>14,88</b>
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>2,98</b>

Autor: Elaboración propia

De igual modo observamos que la satisfacción laboral en promedio es de 3.27 lo cual según la tabla N° 45 de rangos de calificación indican que es “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Así en la tabla N° 53 observamos que los factores que influyeron positivamente en la calificación fueron: condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tarea que obtuvieron en promedio un calificativo superior a 3.

Lo preocupante es la calificación negativa del factor de relaciones de autoridad que obtuvo un calificativo en promedio de 2.85. Esto debe ser motivo de preocupación de una toma de decisiones inmediata para subsanar este hecho.

**TABLA N° 56**

<b>FACTORES DE LA SATISFACCION LABORAL</b>	<b>PONDERADO</b>
CONDICIONES FÍSICAS	3,43
BENEFICIOS LABORALES	3,32
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	3,14
RELACIONES SOCIALES	3,34
DESARROLLO PERSONAL	3,49
DESEMPEÑO DE TAREA	3,35
REALCIONES CON LA AUTORIDAD	2,85
<b>TOTAL</b>	<b>22,92</b>
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>3,27</b>

Fuente: Elaboración propia

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La Municipalidad Distrital de La Encañada es uno de los más importantes distritos del departamento de Cajamarca que está marcado por la actividad minera, de la cual depende económicamente en su mayor proporción.

La presente investigación tuvo como propósito realizar un diagnóstico tanto al interno (factores internos: fortalezas y debilidades) así como un diagnóstico externo (oportunidades y amenazas) con el propósito de identificar cuáles son los que más inciden en la gestión de la Municipalidad.

Respecto al problema planteado, se ha podido determinar que es importante conocer cuáles son los factores internos e internos que existen y que influyen positiva o negativamente en la gestión municipal. Se ha podido detectar una serie de aspectos positivos y negativos que luego se detallan a manera de resumen en cada uno de los conformantes de la población muestral:

### **El Alcalde**

#### **Fortalezas**

- Buena relación con la comunidad
- Recursos suficientes
- Personal capacitado

#### **Debilidades**

- Personal nombrado de otras ideologías y partidos políticos.

- Falta de profesionalismo del personal
- Clima organizacional percibido como regular.

#### **Oportunidades**

- Actividad minera
- Apoyo del fondo social
- Apoyo de la población.

#### **Amenazas**

- Conflictos sociales
- Marco legal político
- Grupos opositores

#### **Los trabajadores, señalan:**

#### **Fortalezas**

- Poco Involucramiento Laboral

#### **Debilidades**

- Deficiente relación de autoridad
- Falta de comunicación

#### **Oportunidades**

- Actividad minera creciente
- Apoyo del fondo social financiado por Anglo American

#### **Amenazas**

- Conflictos sociales
- Oposición irracional de grupos opositores.

## **La población, señala:**

### **Fortalezas**

- Oportunidad de empleo a la población de la Encañada.

### **Debilidades**

- Incumplimiento de obras y proyectos ofrecidos.
- Nula actividad de proyección social.
- Uso incorrecto del canon

### **Oportunidades**

- Creciente actividad minera
- Apoyo del fondo social.

### **Amenazas**

- Falta de apoyo de la Municipalidad Provincial. Gobierno Regional y Gobierno central.

## **Las organizaciones civiles y ONGs;**

### **Fortalezas**

- Recursos organizacionales disponibles

### **Debilidades**

- Descuido total en la inversión del canon minero (últimos en Cajamarca- según MIM)

### **Oportunidades**

- Creciente actividad minera

### **Amenazas**

- Disminución de canon minero
- Conflictos sociales

El conocimiento de la realidad existente, nos permite corroborar la hipótesis planteada, habida cuenta permitirá a las autoridades municipales encabezadas por el Alcalde para establecer acciones correctivas inmediatamente en pro de una gestión transparente y efectiva para que la comunidad se sienta satisfecha y atendida en sus necesidades que es justamente para lo cual los eligieron.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación, luego de hacer un diagnóstico de entorno interno y externo llegó a las siguientes conclusiones:

### **FACTORES INTERNOS**

#### **1. FORTALEZAS**

3. Recursos económicos abundantes
4. Si da oportunidad de empleo a los pobladores de la localidad.

#### **2. DEBILIDADES**

- Falta de desarrollo de actividades de proyección social
- Incumplimiento de realización de obras y proyectos (por baja inversión del canon minero)
- Falta de comunicación con la comunidad
- Débil clima organizacional
- Baja satisfacción laboral
- Falta de capacidades para la gestión municipal.

### **FACTORES EXTERNOS**

#### **1. OPORTUNIDADES**

- Creciente actividad minera
- Apoyo del fondo social.

## **2. AMENAZAS**

- Disminución de canon minero
- Conflictos sociales
- Falta de apoyo de la Municipalidad Provincial, Gobierno Regional y Gobierno Central.

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La propuesta, permitirá conseguir resultados positivos si la gestión municipal implementa las recomendaciones consideradas en esta propuesta lo cual seguramente permitirá elevar el nivel de vida en la población y en las comunidades del área de influencia del distrito de La Encañada.

### **OBJETIVOS**

La formulación e implantación de la propuesta a la Gestión Municipal, está orientado a alcanzar los siguientes objetivos fundamentales:

1. Ejecutar un plan de desarrollo socio-económico sostenible
2. Ejecutar los proyectos prometidos en la campaña electoral.
3. Promover el desarrollo de actividades de proyección social

### **QUIENES INTERVIENEN**

En esta propuesta interviene:

- A. Las autoridades de la Municipalidad Distrital de La Encañada,
- B. La población encañadina y las comunidades del área de influencia organizadas.

## **1. RESPECTO A LAS FORTALEZAS**

- Invertir adecuadamente los recursos económicos producto del canon minero, FONCOMUN y los otorgados por la Municipalidad Provincial y Gobierno Regional.
- Identificar y firmar convenios para realizar obras de envergadura y de beneficio a largo plazo de la comunidad.

## **2. RESPECTO A LAS DEBILIDADES**

- Cumplir con las actividades del Plan Operativo Institucional
- Desarrollar actividades de proyección social como por ejemplo: capacitación en manejo de maquinaria pesada, Crianza de animales menores, específicamente cuyes, Manejo de pastos, especialmente de la alfalfa, Producción de lácteos y Producción de hortalizas, computación, primeros auxilios, etc.
- Convocar a asambleas periódicas para escuchas a la población e informarles sobre los avances de obras y actividades que se estén realizando.
- Énfasis en las actividades de recursos humanos para mejorar el clima organizacional y por lo tanto mejorar la satisfacción laboral.
- Invertir el canon minero en los proyectos.
- Capacitarse en gestión pública y municipal para mejorar sus capacidades.

### **3. RESPECTO A LAS OPORTUNIDADES**

- Aprovechar los beneficios de la creciente actividad minera
- Aprovechar la acción del apoyo del fondo social.

### **4. RESPECTO A LAS AMENAZAS**

- Tomar medidas inmediatas ante la disminución de canon minero que concretizará próximamente, en el sentido de tener un plan de contingencia en el caso concreto que se concretice esta amenaza.
- Establecer el dialogo con las organizaciones civiles y ONG para minimizar los conflictos sociales.
- Gestionar el apoyo de la Municipalidad Provincial, Gobierno Regional y Gobierno Central para actividades fundamentales como por ejemplo: forestación y reforestación de cabeceras de cuenca, etc.

## RECOMENDACIONES

1. A las autoridades municipales cumplir con el Plan Operativo y los proyectos prometidos.
2. Invertir adecuadamente el canon minero en actividades prioritarias de la comunidad.
3. Buscar una mayor comunicación y acercamiento con la comunidad.
4. Implementar el plan de propuesta en cada uno de sus ítems recomendados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFÍA

1	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA),	“Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa (RSC)” Documento No. 1 serie RSC, 1ª. Ed., AECA, España. 2004.
2	Atalaya, M.C	Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, N° 5, 45-76.
3	Bernal César	Metodología de la Investigación para Administración y Economía, 2ª. Edición, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2006.
4	Chiavenato, Idalberto	“ <b>Administración de Recursos Humanos</b> ”. Quinta Edición, Editorial MC. Graw Hill. Colombia. 2006.
5	Chiavenato, Idalberto	“Administración en los Nuevos Tiempos”. Editorial MC. Graw Hill. Colombia. 2002.
6	GP y D	Análisis legislativo: Gobierno y Administración Pública. 2011.
7	Hernández Sampieri R.	Metodología de la investigación, Editorial Mc

		Graw Hill, 2010. México.
8	PrialèUgaz, Gutiérrez Ángela	SNIP para todos: Manual de Inversión Pública Regional y local.
9	RobbinsSthepen	Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall. 2006.
10	Velásquez Fernández Ángel	Metodología de la investigación científica. 2007. México
11	SchwalbHelguero, María Matilde:	Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial. Colección 2005. Universidad El Pacifico- Perú.
12	Ley orgánica de municipalidades	(27/05/2003). Ley n° 27972.

## LINKOGRAFIA

1. [www.mimintranet.org/mnmimcaj/mnmimprinmle.aspx](http://www.mimintranet.org/mnmimcaj/mnmimprinmle.aspx)
2. [www.datosperu.org/peru-municipalidad-distrital-de-la-encanada.php](http://www.datosperu.org/peru-municipalidad-distrital-de-la-encanada.php)
3. <http://mdle.gob.pe/>
4. <http://gestionpublica.org.pe/libros.php>

**ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	POBLACION	MUESTRA	INSTRUMENTOS	PROCESAMIENTO
Análisis FODA de la Municipalidad Distrital de la Encañada.	¿De qué manera el conocimiento del análisis FODA de la Municipalidad Distrital de la Encañada permitirá mejorar su gestión?	<p><b>GENERAL:</b> Realizar un análisis FODA en la Municipalidad Distrital de La Encañada</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>a) Diagnosticar el ambiente interno de la Municipalidad Distrital de La Encañada, identificando las fortalezas y debilidades.</p> <p>b) Diagnosticar el ambiente externo de la Municipalidad Distrital de La Encañada, identificando las oportunidades y amenazas.</p> <p>c) Proponer estrategias para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de la Encañada..</p>	El conocimiento del análisis FODA de la Municipalidad Distrital de la Encañada, permitirá mejorar su gestión municipal.	<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Análisis FODA de la Municipalidad Distrital de la Encañada</p> <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p>Gestión Municipal.</p>	La población de estudio está conformada por los 220 trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de la Encañada, así como por 22,397 pobladores, 2 organizaciones civiles, una ONG y el Alcalde de la MDLE.	La muestra está constituida por los 86 trabajadores, el Alcalde de la Municipalidad Distrital de la Encañada, así como por 200 pobladores y las 2 organizaciones civiles y una ONG.	<p><b>Técnicas de Recopilación de Información:</b></p> <p>Aplicación de la técnica de la encuesta mediante el instrumento cuestionario para determinar el análisis FODA de la Municipalidad Distrital de la Encañada.</p>	<p><b>Técnicas de Procesamiento de la Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computarizada Excel.</li> <li>• Tabulaciones</li> </ul> <p><b>Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados:</b></p> <p>Análisis y Evaluación de la Información para cada variable e indicador. Representación estadística de las variables e indicadores seleccionados Valoración y validación de la Información.</p>

# ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA

(MDLE)

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

#### E.A.P. ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada, con el fin de realizar el FODA de la Institución. Se ruega contestar a las preguntas con toda la veracidad posible. Suplicamos su ayuda y colaboración en esta actividad ya que los resultados redundarán en beneficio tanto de mi persona para la realización del trabajo de investigación, así como para la gestión municipal; que tendrán a disposición un material de consulta para conocer todo lo relacionado al tema y de este modo aplicar una gestión adecuada.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

#### OPINIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MDLE

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito de la institución.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi trabajo, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la institución.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.					
36	La institución promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconoce los logros en el trabajo					
47	La empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**OPINIONES SATISFACCIÓN LABORAL DE LA MDLE**

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su satisfacción laboral. A continuación te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa (X) a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Total Acuerdo: TA De Acuerdo: A Indeciso: I En Desacuerdo: D Total Desacuerdo: TD

		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
6	Mi (s) jefe (son ) comprensivo (s)					
7	Me siento bien con lo que hago					
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo					
12	Es grata la disposición de mi jefe (s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
13	El ambiente donde trabajo es confortable					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
17	Me disgusta mi horario					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
19	Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mis compañeros					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo					
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

GRACIAS POR SU COLABORACION

**ENCUESTA A LA POBLACIÓN DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA**

1. ¿LA MUNICIPALIDAD ESTÁ REALIZANDO LOS PROYECTOS Y OBRAS QUE PROMETIÓ?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
2. ¿LA MUNICIPALIDAD REALIZA ACTIVIDADES DE PROYECCION SOCIAL A FAVOR DE LA COMUNIDAD?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
3. ¿DA OPORTUNIDADES LABORALES A LA POBLACION PARA LABORAR EN LA MUNICIPALIDAD?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
4. ¿EL ALCALDE Y LOS FUNCIONARIOS SE COMUNICAN CON LA POBLACIÓN FRECUENTEMENTE?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
5. ¿QUÉ OBRAS O PROYECTOS CREE USTED QUE DEBERIAN HACERSE PRIMERO?  
.....
6. ¿QUÉ ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL LE GUSTARIA QUE HAGA LA MUNICIPALIDAD?  
.....  
¿CREE USTED QUE SE ESTÁ UTILIZANDO CORRECTAMENTE EL CANON MINERO?  
SI ( ) NO ( ) REGULAR ( )
7. ¿LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA APOYA A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
8. ¿EL GOBIERNO CENTRAL APOYA A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
9. ¿LAS ORGANIZACIONES CIVILES Y ONG QUE EXISTEN EN LA LOCALIDAD APOYAN A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
10. ¿USTED Y LA POBLACIÓN APOYA A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
11. ¿QUE RECOMENDARÍA AL ALCALDE Y SUS FUNCIONARIOS PARA QUE TENGAN UNA BUENA GESTIÓN Y UNA BUENA IMAGEN PARA CON LA POBLACIÓN ENCAÑADINA?  
.....
12. ¿ESTÁ UD. DE ACUERDO CON LA GESTION DEL ALCALDE ACTUAL, O CON LA ANTERIOR GESTION?  
.....
13. ¿CREE UD. QUE EL ALCALDE TIENE QUE SER UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION O UN PROFESIONAL DE CUALQUIER OTRA PROFESIÓN?  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

**ENCUESTA A ORGANIZACIONES CIVILES Y ONG DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA**

1. ¿LA MUNICIPALIDAD ESTÁ REALIZANDO LOS PROYECTOS Y OBRAS QUE PROMETIÓ?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
2. ¿LA MUNICIPALIDAD REALIZA ACTIVIDADES DE PROYECCION SOCIAL A FAVOR DE LA COMUNIDAD?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
3. ¿DA OPORTUNIDADES LABORALES A LA POBLACION PARA LABORAR EN LA MUNICIPALIDAD?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
4. ¿EL ALCALDE Y LOS FUNCIONARIOS SE COMUNICAN CON LA POBLACIÓN FRECUENTEMENTE?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
5. ¿QUÉ OBRAS O PROYECTOS CREE USTED QUE DEBERIAN HACERSE PRIMERO?  
.....
6. ¿QUÉ ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL LE GUSTARIA QUE HAGA LA MUNICIPALIDAD?  
.....
7. ¿CREE USTED QUE SE ESTÁ UTILIZANDO CORRECTAMENTE EL CANON MINERO?  
SI ( ) NO ( ) REGULAR ( )
8. ¿LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA APOYA A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
9. ¿EL GOBIERNO CENTRAL APOYA A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
10. ¿LAS ORGANIZACIONES CIVILES Y ONG QUE EXISTEN EN LA LOCALIDAD APOYAN A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
11. ¿USTED Y LA POBLACIÓN APOYA A LA GESTIÓN MUNICIPAL ACTUAL?  
SI ( ) NO ( ) POCO ( )
12. ¿QUE RECOMENDARÍA AL ALCALDE Y SUS FUNCIONARIOS PARA QUE TENGAN UNA BUENA GESTIÓN Y UNA BUENA IMAGEN PARA CON LA POBLACIÓN ENCAÑADINA?  
.....
13. ¿CONOCE UD. LOS INGRESOS QUE RECIBE LA MUNICIPALIDAD?  
.....
14. ¿CONOCE UD. COMO DISTRIBUYE LA MUNICIPALIDAD EL CANON MINERO?  
.....
15. ¿Cómo CREE UD. QUE DEBERIA DISTRIBUIR LOS INGRESOS RECIBIDOS LA MUNICIPALIDAD?  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
E.A.P. ADMINISTRACIÓN

**ENTREVISTA AL GERENTE MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA**

1. ¿QUÉ FORTALEZAS CONSIDERA USTED QUE TIENE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....

2. ¿QUÉ DEBILIDADES CONSIDERA USTED QUE TIENE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....

3. ¿QUÉ OPORTUNIDADES CONSIDERA USTED QUE TIENE AL MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....

4. ¿QUÉ AMENAZAS CONSIDERA USTED QUE TIENE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

E.A.P. ADMINISTRACIÓN

**ENTREVISTA AL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA**

1. ¿QUÉ FORTALEZAS CONSIDERA USTED QUE TIENE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿QUÉ DEBILIDADES CONSIDERA USTED QUE TIENE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿QUÉ OPORTUNIDADES CONSIDERA USTED QUE TIENE AL MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿QUÉ AMENAZAS CONSIDERA USTED QUE TIENE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA? DETÁLLELOS.

.....  
.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION