



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**LA GESTION MUNICIPAL Y SU RELACION CON EL
ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN EL DISTRITO DE SANTA
ROSA DE QUIVES, LIMA.**

**Tesis para Optar el Título de Especialista en Políticas y
Gestión Pública**

AUTOR (A)

ZAPATA COSSIO Welmer Eliazar

ASESOR (A)

PORRAS LAVALLE Raúl Ernesto

JURADO

VALCARCEL ARAGON Mario Sabino

GODOY CASO Juan

PEÑA HUAPAYA Pedro

LIMA – PERÚ

2018

Agradecimiento

A mis padres, a mis maestros de esta casa de estudios, por ser artífices de logros infinitos, en especial el mío.

Resumen

El propósito del estudio fue analizar en qué medida la gestión municipal ha contribuido a mejorar el ordenamiento territorial del distrito de Santa Rosa de Quives; para lo cual se aplicó un cuestionario a una muestra de 365 ciudadanos. El tipo de investigación es aplicada. De nivel descriptivo correlacional. Los resultados indican que el nivel de gestión municipal está relacionado con el ordenamiento territorial (0.821); igualmente, el desarrollo organizacional (0.773), las finanzas municipales (0.730), la gobernabilidad municipal (0.662) y los servicios municipales tienen una alta correlación con el ordenamiento territorial (0.682)

Palabras clave: Gestión municipal. Ordenamiento territorial. Municipal

Abstract

The purpose of the study was to analyze the extent to which municipal management has contributed to improving the territorial ordering of the district of Santa Rosa de Quives; for which a questionnaire was applied to a sample of 365 citizens. The type of research is applied. Of correlational descriptive level. The results indicate that the level of municipal management is related to land use (0.821); likewise, the organizational development (0.773), the municipal finances (0.730), the municipal governability (0.662) and the municipal services have a high correlation with the territorial ordering (0.682)

Keywords: Municipal management. Territorial ordering. Municipal

INDICE

Agradecimiento	II
Resumen	III
Abstract	IV
INTRODUCCIÓN	VII
CAPITULO I: DESCRIPCION DEL PROYECTO	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema	7
1.3 Formulación interrogativa del problema	09
1.3.1 Problema general	09
1.3.2 Problemas específicos	09
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Justificación	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	120
2.1 Variable independiente: Gestión municipal	120
2.2 Variable dependiente: Ordenamiento territorial	44
2.3 Definición de conceptos	57
CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	59
3.1 Hipótesis	59
3.1.1 Hipótesis general	59
3.1.2 Hipótesis específicas	59
3.2 Operacionalización de las variables	68
3.2.1 Variable independiente: Gestión municipal	68
3.2.2 Variable dependiente: ordenamiento territorial	68
CAPITULO IV: MÉTODOS Y TÉCNICAS	691
4.1 Tipo, nivel y diseño de la investigación	69
4.2 Estrategia de la prueba de hipótesis	62
4.3 Población y muestra	63
4.4 Instrumentos de recolección de datos	64
4.5 Descripción del proceso de prueba de hipótesis	64
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	65

5.1	Análisis e interpretación de resultados	65
5.1.1	Análisis de la variable independiente: Gestión municipal	65
5.1.2	Análisis de la variable dependiente: Ordenamiento territorial	79
5.2	Prueba de hipótesis	74
5.2.1	Hipótesis general	75
5.2.2	Hipótesis específicas	76
DISCUSIÓN		880
CONCLUSIONES		891
RECOMENDACIONES		83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		84
ANEXOS		87
1.	Matriz de consistencia	88
2.	Cuestionario	895

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, de tipo descriptivo, con un diseño correlacional; estudia la relación entre gestión municipal y ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives. Para lograr este propósito, se aplicó un cuestionario a una muestra de 365 ciudadanos. El trabajo de campo se convierte en una herramienta importante y además de la entrevista, considera la observación directa de los hechos o fenómenos locales.

Cuando iniciamos la investigación, se nos presentaron problemas, en la ubicación de los ciudadanos seleccionados en la muestra. El estudio realizado demandó tiempo y dedicación en la etapa búsqueda de información por tratarse de un estudio casi inédito.

El trabajo realizado para su mayor comprensión se ha estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo titulado planteamiento del problema, considera los antecedentes, descripción del problema, la formulación del problema, y los objetivos la justificación de la investigación, y las variables seguidamente tenemos. El segundo capítulo del marco teórico, aborda las bases teóricas, la definición de términos básicos y las hipótesis. El tercer capítulo tenemos la el método. El cuarto capítulo titulado presentación de los resultados, la selección y validación de los instrumentos, la descripción de las técnicas de recolección de datos, el tratamiento estadístico e interpretación de datos, también los

resultados, tablas, gráficos, dibujos, figuras, etc. así como la discusión de resultados.

Finalmente, se adjuntan las respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPITULO I: DESCRIPCION

1.1 Antecedentes

La revisión bibliográfica sobre el tema, es limitada, pero, existen estudios y documentos que enfocan el tema y que a continuación presentamos.

Navarro (2003), en su ensayo plantea aspectos de la democracia participativa que se concretan en gobiernos limitados, como son los municipios que están reprimidos por el oportunismo político de sus autoridades, con el fin que el poder político lo socave. Es así mismo que en Italia y España se presentan estas mismas experiencias de participación en municipios.

Y en un año después Navarro (2004), nos propone estudiar uno de los modelos más importantes de democracia participativa, a través de un marco analítico que es la democracia asociativa, pero solo en un nivel local. A través de las hipótesis planteadas en el fervor participativo, este autor nos enseña las restricciones que existen en este modelo democrático: las rivalidades entre los partidos políticos limitan la repartición con idénticas oportunidades de participación de todas las asociaciones locales. Teniéndose como objetivo principal del gobierno municipal la victoria electoral, y como segundo objetivo la oferta de participación, lo que significa repartir el poder municipal, donde aquellas asociaciones no limiten el objetivo principal. Para comprobar las hipótesis planteadas, este autor

busca estudiar las experiencias de democráticas asociadas a otros países como son de municipios españoles.

Boño, R. (1999). estima que la participación ciudadana es una nueva idea y que carece de una exacta definición; donde establece la intervención de los ciudadanos en actividades públicas. Tal descripción engloba a tipos de participación en sus diferentes orígenes, con diversos medios, con distintos órganos, cumpliendo diferentes funciones, en distintos niveles y más especificaciones; escapándose de la definición exacta de la participación ciudadana por que esta abarca mucho más y produce dudas acerca de la definición exacta del término. Además, para el autor en la actualidad se presenta la propuesta de participación ciudadana con una alta carga valorativa, de forma que no se discute su bondad, sino acerca de forma de como impulsarla y desarrollarla.

Manual de defensa ciudadana del IDL (2003), es el resumen de un folleto sobre organizaciones de base de los derechos ciudadanos y sus canales de participación ciudadana en los municipios. Es necesario aclarar que la participación ciudadana es a partir de 18 años en las personas, siendo mayores de edad y que comienzan a intervenir en la toma de decisiones o en la solución de los problemas que repercuten en el país y en la comunidad. Siendo la participación ciudadana es uno de los pilares principales de la democracia, como un indicador que cuenta la persona para ver su grado de fortaleza y madurez. Es así que tienen como fin principal el bien común y la consolidación de nuestra personalidad con derechos y deberes como sujetos sociales, alentando un clima social de convivencia

armoniosa y pacífica. A mayor grado de participación ciudadana, más fuerte y vigorosa será la democracia. Los derechos del ciudadano son la causa y efecto del ser de la democracia, de las instituciones y de las autoridades.

Perales (2003), hace referencia sobre la democracia participativa y el poder local, donde determina como hipótesis, la participación ciudadana que tiene como oportunidad histórica en América Latina en los ámbitos de la gobernabilidad y desarrollo humano sostenible. De tal forma, que a través de la extensión de la democracia participativa y la triple dimensión de poderes como son local, democracia y ciudadanía; se unen y se multiplican sinérgicamente se retroalimentan. El estudio extiende sus hipótesis en la regeneración de políticas estructurales e instituciones estatales, de gobierno y de los partidos políticos, que recomiendan como resultado una mayor eficacia y un Estado legítimo.

Barrenechea Lercari y Díaz Palacios (1999), refiere que los gobiernos municipales deben utilizarse como nivel estratégico, el cual facilitara las organizaciones, operaciones y ejercicios concretos y cotidianos de múltiples dimensiones de desarrollo de la misma. Es así que en condición de gobierno local se puede precisar que son dos los terrenos principales en la misión de las municipalidades: La representación ciudadana de una definida jurisdicción y la promoción del desarrollo local. En este sentido, la municipalidad debe facilitar y mejorar sus niveles de gobernabilidad en base a los convenios y permanente reuniones con las organizaciones sociales. Es así que señala que la administración de las municipalidades, se ve

entorpecida por ciertas normas legales que dificultan su adecuado ejercicio y campo de dominio.

Benolo (1999) ha resituado la discusión sobre la arquitectura y el urbanismo en un contexto amplio e interdisciplinar que ha permitido una cabal comprensión del fenómeno espacial en la industrialización y sus implicancias futuras.

Otro autor muy importante es Ansoff (1997, pág. 548) quien planteó con rigurosidad académica el estudio del contexto estratégico en el que debe desempeñarse la planificación desde la lógica de las unidades de negocios, esquema que posteriormente se ha extendido a todo tipo de organizaciones y ha influido notablemente sobre las metodologías espaciales al tratar sobre el desarrollo económico local y regional.

Igualmente, interesante ha sido el aporte de Mintzberg y Quinn (1995), quienes pusieron en contacto las estrategias con las formas de organización, descubriendo el comportamiento real de las estrategias que explica la alteración de los escenarios resultantes de los distintos métodos de planificación, facilitando la incorporación de mecanismos de retroalimentación oportuna. A este autor se debe las críticas fundamentales a la propia planificación estratégica en tres aspectos: la supuesta falacia en la predicción del futuro; la falacia de la independencia, al señalar que la planificación es siempre un proceso intencionado; la falacia de la formalización, propone considerar los sistemas informales existentes en las organizaciones.

Por otra parte, el Porter (2001, pág. 222) ha planteado tesis sobre estrategias, desarrollo económico y competitividad empresarial que ha

dejado sentir su influencia sobre la planificación local y regional. Son conocidos y aceptados ampliamente sus aportes sobre la cadena de valor, el análisis de las cinco fuerzas, la integración territorial a través de los clústeres o el desarrollo de la ventaja competitiva.

En cuanto a los estudios sobre el impacto social de la planificación territorial, resalta el trabajo crítico de Lefebvre (1970, pág. 169), que planteaba el derecho de todos los ciudadanos a decidir sobre sus destinos en las urbes, igualmente resalta el impacto que tiene la forma urbana sobre el destino de las personas, de modo que puede actuar como una posibilidad de desarrollo o como una carga negativa que pudiera condicionar la propia felicidad de los habitantes. Tan decisiva puede ser la forma urbana que exige, según este autor, cuidar los aspectos en los que debe expresarse el interés social. Igualmente, importante es la sostenida producción de ensayos y artículos de Borja (2007). Son particularmente relevantes los trabajos de Gómez (2007) y de Massiris (2010), expertos en ordenamiento territorial, a los cuales consideramos de manera especial en este trabajo. Apreciamos también los aportes de Alexander Schejtman y Julio Berdegué (2004) sobre el desarrollo territorial rural en América Latina. Igualmente consideramos las contribuciones sobre la aplicación de la planificación estratégica en las ciudades realizada Fernández (2006) y el trabajo de Hildebrand (1996) el mejor estudioso de estos temas a nivel europeo.

Hay que anotar que en las últimas décadas el mundo asiste a una importante modernización de los Estados que habían presentado un serio atraso en la descentralización política, indicado como uno de los factores de la pérdida de competitividad de los espacios nacionales. Estas acciones

se vienen impulsando sobre todo en países unitarios y centralistas, entendiéndose que se trata de problemas estructurales que deben revertirse en períodos no muy prolongados, siendo notable el proceso francés a propósito de lo cual se desprenden nuevas tecnologías para conducir el reordenamiento territorial, como es la Prospectiva Territorial. Al respecto, en esta tesis seguimos especialmente los trabajos de Godet y Durance (2009).

En cuanto a los aportes jurídicos, tenemos las obras de Fernández especialmente en lo que tiene que ver con el planeamiento urbanístico, el régimen de propiedad y la disciplina urbanística. Sobre el derecho urbanístico, consultamos a Carceler (1989), autor muy citado en estos temas. Consideramos igualmente numerosos artículos especializados aparecidos en nuestro medio desde diferentes fuentes como la Red de Municipalidades urbanas y rurales del Perú, REMURPE, la Plataforma de ordenamiento territorial y la sección de Geografía del departamento de Humanidades de la Universidad Católica del Perú.

Finalmente, la fuente documental básica la constituyen los planes de desarrollo local (distrital y provincial), así como otros planes del extranjero que resultan importantes de comparar. Se trata de una base documental sumamente extensa, de modo que nos remitiremos a la bibliografía general, no obstante, queremos indicar que ha tenido gran influencia los casos de las municipalidades de Limatambo y Anta en Cusco, Santo Domingo en Piura, entre otros. A nivel internacional ha merecido nuestra especial atención el proceso colombiano que ha sabido integrar la perspectiva estratégica, la prospectiva y los mecanismos de participación democrática,

que consideramos digno de tomarse en cuenta. Existen otros documentos que dan cuenta de la recepción en el Perú de los nuevos enfoques y que los tomaremos en consideración al momento de realizar los distintos análisis.

1.2 Problema

La ausencia de modernos instrumentos de ordenamiento y gestión territorial en nuestro país nos ha impedido contar con un sistema integrado, coordinado y concordado de planificación territorial de rango local (a nivel de pueblo, distrito y provincia), articulado a los sistemas regionales y al sistema nacional en su conjunto, produciéndose un desorden generalizado en la definición de los criterios de las políticas de desarrollo físico espaciales. El desconcierto también ha causado problemas en el entendimiento de las bases conceptuales y metodológicas, expresándose posteriormente en falta de capacidad para imponer adecuados usos de los suelos, así como en incoherencia en el uso de los recursos naturales, problemas en el manejo técnico de los territorios y ausencia de integración de las acciones en todos los niveles de gobierno.

Los problemas que presentan estos instrumentos reflejan también la inexistencia de un consenso conceptual básico y han dificultado la participación ciudadana.

La planificación territorial constituye una pieza clave para el buen funcionamiento de la institución de gobierno más extendida en el país. En la actualidad existen 195 municipalidades provinciales, 1643 municipalidades distritales y 2224 municipalidades de centros poblados, lo

que significa que solamente entre las dos primeras tenemos 1838 municipalidades y en total 4062 gobiernos locales (INEI, 2012). No existe otra institución pública que posea igual nivel de presencia en el país pese a sus conocidas limitaciones financieras y operativas.

Pese a su importancia, el nivel de desarrollo de los sistemas de planificación municipal en el país deja mucho que desear. En el diagnóstico realizado con auspicio del Ministerio de Economía y Finanzas del año 2005 (Torres, 2005), indicaba que el 75% de las municipalidades provinciales contaban con un plan de desarrollo concertado, sin embargo, los planes territoriales tenían porcentajes reducidos: plan de acondicionamiento territorial 14%, plan de desarrollo urbano 34%, catastro urbano 25% y planes de desarrollo rural apenas un 4%. Al indagarse las razones por las cuales no se contaba con un planeamiento adecuado, las respuestas ofrecidas fueron las siguientes:

- Falta de recursos económicos: 59%
- Falta de capacitación: 55%
- Falta de profesionales: 30%
- No contar con insumos: 26%
- Problemas de tiempo: 24%

De esta manera, podemos concluir que la ausencia de una normatividad rectora y con fuerza vinculante en materia de ordenamiento territorial, produce efectos negativos sobre la capacidad de gestión de esta fundamental institución de gobierno que es la municipalidad. Es por eso que la existencia de experiencias de planificación que resultan

innovadoras y exitosas constituye un buen motivo para realizar un análisis a profundidad.

1.3 Formulación interrogativa del problema

1.3.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre gestión municipal y ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives?

1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives?
- b) ¿De qué manera las finanzas municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives?
- c) ¿En qué medida la gobernabilidad municipal se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives?
- d) ¿En qué medida los servicios municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la relación que existe entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.
- b) Exponer de qué forma las finanzas municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.
- c) Explicar en qué medida la gobernabilidad municipal se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.
- d) Describir en qué medida los servicios municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

1.5 Justificación

La presente investigación está orientada a la realidad socioeconómica del país; por ser un tema de importancia, basados en el conocimiento y la comprensión del tema, el cual nos permitirá traer conclusiones y recomendaciones que favorezcan a investigación futuras.

La justificación de este estudio será a través de dos puntos de vista: punto de vista teórico y punto de vista práctico. *Punto de vista teórico*, plantea apoyar la gestión municipal y la relación del ordenamiento territorial, estimulado la discusión en los especialistas y apoyando con instrumentos nuevos de juicio en asunto de interés nacional.

Punto de vista práctico, se estima que la presente investigación puede dar información actualizada y veraz, que nos permita nutrir al diagnóstico, al planeamiento y a la toma de decisiones de las autoridades e investigadores futuros en el tema; tomando como apoyo y como punto de referencia para nuevos enfoque o estudios en la materia.

La importancia del tema, es de nivel trascendental para el crecimiento del país, ya que en estos últimos años ha tomado un mayor valor; sobre todo porque la gestión municipal y el ordenamiento territorial, siendo un papel crucial de primer orden, en el desarrollo nacional y regional del país.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Variable independiente: Gestión municipal

Precisión conceptual

Teniendo como referencia la configuración geográfica, demográfica e institucional, entenderemos por municipio a toda población asentada en área determinada, organizada en torno a la prestación de diferentes servicios conforme a lo dispuesto en la legislación pertinente. La concepción jurídica de municipio lo entiende como el conjunto de población que, contando con un gobierno propio, dentro de un territorio determinado, es reconocido como tal por el ordenamiento jurídico vigente. Este concepto considera cuatro elementos esenciales: población, territorio, gobierno y orden jurídico. Los límites del área municipal son definidos ley, en virtud de que así lo establece la Constitución y la Ley de Municipalidades que define las características generales de los regímenes municipales (Guerrero, 2004)

En la última década del siglo pasado, las responsabilidades de los gobiernos municipales se han ido acrecentando, e inclusive se observa el mismo fenómeno en el resto de los países de América Latina y el Mundo, incursionando en el campo del desarrollo, la seguridad, el medio ambiente (Braceli, 2003).

Guerrero (2004) señala que el municipio nos da la idea de territorio, población. Desde un punto de vista sociológico se puede señalar que es el núcleo social de la vida, definido por las necesidades de la vecindad. Desde el punto de vista jurídico se entiende como una extensión política de índole histórica, que se adecua a la juricidad, planteándose y resolviéndose por las leyes de formas distintas en el mundo

El Municipio en la era global se ha revalorizado, pasando de un rol pasivo, como prestador de servicios, a un rol activo, como gestor de entornos innovadores, convirtiéndose además, en el nuevo centro de poder y decisión, esto como consecuencia de las reformas del Estado y el proceso de descentralización acontecido en casi todos los países de Latinoamérica y el Caribe. En este mismo orden de ideas, debe señalarse que un elemento fundamental de estos procesos e inherente a la descentralización, que no puede olvidarse, es la participación, ya que es el instrumento que canaliza la demanda social, es el complemento de los mecanismos de representación y de apertura de espacios para que los ciudadanos intervengan directamente en la toma de decisiones, es una forma de acción individual o colectiva que implica esfuerzo racional e intencional de un individuo o un grupo, en busca de logros específicos a través de una conducta cooperativa.

En este contexto, la participación se ha convertido en el centro del escenario del desarrollo, el autor refrenda esta aseveración señalando, que la participación de la comunidad cambio radicalmente los logros de las metas de los proyectos, dando resultados concretos y superiores a los

esquemas tradicionales. La comunidad puede ahora desarrollar el sentimiento de propiedad de los proyectos a través de su participación, ello movilizará sus energías y esfuerzos para que los proyectos avancen y se fortalezca la posibilidad de sostenibilidad (Gillezeau, 2003). La participación es un imperativo, una condición de supervivencia, en un instrumento que le abre la dignidad y las posibilidades al desarrollo, o simplemente, la participación implica devolver a la población un derecho que le pertenece (Gillezeau, 2003).

La gestión municipal

La gestión municipal depende básicamente del desarrollo de la Ciencia Administrativa y su aplicación. Los modelos de gestión generalmente aceptados se relacionan básicamente con las Escuelas de Ciencia Administrativa y se centran en dos concepciones: La teoría “Z” de Douglas Mac Gregori y la teoría de la burocracia de Weber.

Los criterios de la Teoría X¹ son:

- El individuo medio, presenta molestias ante el trabajo y hace lo necesario para evitarlo;
- Si se quiere que hagan esfuerzos el individuo para llevar a cabo los objetivos de la empresa tienen que ser obligados, controlados, dirigidos y amenazados;
- Este tipo de persona busca sentirse dirigido, huye de las

¹ La teoría X es aquella que parte del supuesto de una actitud natural negativa frente al trabajo (Taylor, Farol, Ford), la teoría Y supone lo contrario (Escuela de relaciones humanas, Maslow). Douglas Mc. Gregor. El aspecto humano de la empresa. México, Diana. 1975.

responsabilidades, tiene mínimas ambiciones y busca ante todo sentirse seguro.

En la administración local de Latinoamérica se atribuye los citados criterios, concretizados en una densa estructura reglamentaria y legal. Es por ello las mejoras legales, la detallada reglamentación y los manuales complejos de organizaciones no consiguen el aumento real de las funciones de productividad. Por estas formas, la burocracia llega a tornarse lenta y desesperante. Es así que la Municipalidad de Lima, para tramitar un permiso y su licencia de funcionamiento de una pequeña tienda se toma 43 días, para una pequeña industria 289 días y para una simple licencia de construcción 365 días (De Soto, 1987)

El modelo de la mediocridad o los principios de la teoría X son:

- Para la organización de los elementos de la empresa, la administración es la encargada de cumplir con la productividad, del dinero, de los materiales y equipos, de las personas en favor del objetivo económico;
- Respecto al individuo la administración es el encargado de controlar los actos y modificar su comportamiento para ser ajustados a las necesidades de la organización;
- Para la administración, sin una intervención eficaz la gente objetaría a las necesidades de la organización. Es por ello que son los encargados de persuadir, recompensar, castigar y controlar los actos del individuo.
- El individuo medio, no sabe sentir: trabaja lo menos posible por

naturaleza; no tiene ambición, le molesta la responsabilidad y prefiere que lo manden;

- Este individuo es insensible a las necesidades de la organización, no acepta el cambio;
- Es ingenuo, es fácil de engañar por el charlatán o por el demagogo.

La teoría Y busca el control basado en el auto dirección, cuyas proposiciones son:

- a) El responsable de los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipo, personas) es la administración, que va en favor del beneficio económico.
- b) La gente no es lenta por naturaleza, ni obstaculiza los fines de las organizaciones; terminan por adoptar esas actitudes renuentes como resultado de la experiencia de organizaciones conflictivas;
- c) La motivación de la gente, es el potencial con el que se debe contar la administración para el desarrollo de una organización, teniendo la decisión de orientar el comportamiento de ellos hacia metas de la organización. La administración no los crea, la gente nace con ellas. Es la obligación de la administración facilitar que la gente reconozca y desarrolle por sí misma estas características humanas;
- d) La tarea de la administración es dar las condiciones necesarias a la organización y los métodos operativos, de forma que la gente pueda lograr sus metas, orientando sus esfuerzos hacia objetivos de la organización.

El modelo de administración que busca el control por auto dirección es

demasiado, siendo así que los modelos de dirección están por objetivos, sin llegar a la precisión y a la implementación que éste posee.

El modelo de Max Weber

Modelo de control social que fue imaginado por Weber, tiene como objetivo la racionalidad y la eficiencia, apoyándose en una estructura jerárquica, impersonal, inflexible y altamente centralizada. Por qué las características que presenta este modelo son formales, pues no influye en el comportamiento, ni en su pensamiento actuante del individuo.

a) Fundamento de sus ideas

Para WEBER el modelo de burocracia representa la mayor posibilidad de lograr eficiencia administrativa en cualquier sistema económico. Sin la precisión de la burocracia y de su nivel de disciplina, estabilidad y funcionalidad, WEBER piensa que resulta imposible ejercer con eficiencia el control social de las organizaciones complejas y altamente tecnificadas.

Las organizaciones burocráticas establecen normas y necesitan hacerlas cumplir; tienen reglas y reglamentos y emiten órdenes que deben ser obedecidas si las organizaciones han de funcionar efectivamente. Hasta cierto grado, la organización puede descansar en su poder para hacer que los participantes obedezcan. Es decir, puede usar algunos de sus recursos para recompensar a aquellos que siguen sus reglas y castigar a aquellos que no lo hacen.

Para Weber, el concepto poder es la capacidad de inducir a otra a aceptar órdenes. Concomitantemente llamó legitimación al nivel de aceptación de las órdenes por parte de su subordinado, porque comparte o está de acuerdo con el sistema de valores del superior que se las ha impartido. Combinando ambos conceptos, el de poder y legitimación, obtiene una sumatoria que define como autoridad. Interpretado bajo esta concepción su esquema de autoridad legal, totalmente formalista y monocrático, sería un caso límite, donde todos los miembros de la organización aceptan la autoridad emanada de la cúspide, porque han legitimado el poder de toda la estructura de la organización y su sistema de valores.

El proceso de legitimación estaría asociado al nivel de permanencia dentro de la organización, cosa que no ocurre, dado que existen individuos que a pesar de permanecer dentro de la empresa no comparten su sistema de valores y, más aún, a veces actúan en oposición, tratando de cambiarlo. Estos individuos adoptan lo que se denomina actitud de oposición. Esta falencia conceptual (que proviene de su concepción formalista) es corregida y adecuadamente resuelta por los sociólogos funcionalistas que forman parte de esta escuela. Desde otra óptica incluye en su concepto de autoridad un análisis respecto del liderazgo, que para él se clasifica en tres tipos:

- **Tradicional:** Estaría conformado, por el sistema de autoridad donde la aceptación de los súbditos se verifica por tradición, por influencia de las subculturas; las órdenes se aceptaron por

considerarse justificadas en la tradición; siempre ha sido y así debe ser;

- **Carismático:** Se aceptan las órdenes de un superior por la influencia de su personalidad, con quien los súbditos se identifican o lo reconocen como tal;
- **Racional-legal o burocrático:** Es el sistema mediante el cual los súbditos aceptan un reglamento como lógico, y en función de ello se acepta al sistema de poder porque proviene de una serie de normas legales legítimas por cada uno en virtud de su grado de pertenencia a la organización. WEBER se decide por este último, sobre el cual desarrolla su modelo, aunque no descarta aplicaciones combinadas según el tipo y las características de la organización.

b) Funcionamiento del modelo

- El modelo WEBER cuenta con una autoridad legal, absolutamente despersonalizada, que nutre de autoridad a todos los cargos y establece la distribución de funciones, autoridad y responsabilidad en toda la estructura. En este punto, WEBER realiza, dentro de los modelos formales, el relevo de la tradicional autoridad de derecho natural o cuasi divino de FAYOL, que había nutrido incluso a los modelos neoclásicos de la década de los '40. Este es lógico; el contexto, tanto en lo político, como en lo social y económico, había cambiado. Las democracias reemplazaron a las monarquías, la industrialización aportó un nuevo régimen, menos sumiso que los resabios de

feudalismo de la etapa anterior. La autoridad del padre pasó a un nivel de respeto, en lugar del anterior nivel de despotismo. La legislación laboral impedía los abusos de antaño, mientras las ciencias sociales desarrollaron muchos aspectos que despertaron una nueva conciencia en lo social y en lo humano. La administración recibió todas estas influencias, y de allí la imposibilidad de seguir sosteniendo el modelo de derecho divino. El nuevo enfoque permite sostener un modelo formal más refinado, aparentemente derivado de un proceso democrático, pero acentuadamente monocrático en su funcionamiento.

- La autoridad legal queda definida por una cantidad de leyes, decretos, normas, reglamentos, etc., que la nutre y la dinamiza.
- Las personas deben actuar en forma absolutamente impersonal, siguiendo exclusivamente los lineamientos que la autoridad legal ha definido.
- Existen los cargos, creados por la autoridad legal; cada uno de ellos está delimitado por funciones y por un nivel de autoridad y responsabilidad. Los cargos son ocupados por funcionarios y por agentes.
- Son funcionarios quienes ocupan los cargos de altos estatus en materia de autoridad; sus acciones son impersonales; deben mandar sólo en función de lo que indique la autoridad legal.
- Los cargos con estatus operativo son llenados por agentes, quienes deben obedecer a los funcionarios tal como se

especificó en su respectiva norma legal.

- Existe una delimitación clara y expresa de los cargos, con las funciones que debe desarrollar y con el nivel de autoridad con el que cuenta respecto de sus subordinados (agentes), identificándose, además, sus puestos en cantidad y en tipo de relaciones funcionales. Al mismo tiempo, se indica de quién o quiénes depende cada cargo y qué tipo de dependencia y características existen. De esta forma, se constituye la estructura de la organización.
- Los cargos están dispuestos en un orden jerárquico que une a todos entre sí con el objeto de lograr un nivel de operación eficiente. El conjunto de la organización está reglado por un conjunto de procedimientos y normas escritas que indican cómo debe hacerse cada cosa. Dado que esto fue aprobado por la autoridad legal, nadie puede desobedecer y operar en forma distinta.
- Cuando un funcionario o agente considere que alguna norma, procedimiento o nivel de funciones resulta inadecuada no puede modificarla por su cuenta, sino que, por el canal de la superioridad correspondiente, formulará una sugerencia de cambio o modificación. Esta será guiada a un cargo especialmente creado que lo analizará. Este cargo es el departamento de organización y métodos o la gerencia de sistemas, que estudiará el problema, y si de dicho análisis resultará que ese cambio sería beneficioso para la eficiencia y

no altera el nivel de control social, dicho órgano recomendará su aprobación, con lo cual se generará un expediente de modificación de normas o procedimientos que la autoridad legal aprobará y exigirá que, desde ese momento, se realicen en las operaciones de la forma ahora dispuesta. Es tan sólido el concepto de control que nadie puede cambiar nada, si no es aprobado previamente por la autoridad legal y revisado en forma profunda por una unidad que analizará prioritariamente si los cambios solicitados no afectan el nivel de control.

- Cada cargo debe ser llenado sobre la base de la capacidad de las personas, buscando a las personas más idóneas para cubrir cada cargo, teniendo siempre en cuenta sus características y no los factores de tipo personal, amistad, vínculos familiares, etc.
- Las personas que ocupen los cargos no deben tener ningún tipo de relación patrimonial con la organización (ni accionistas, ni dueños, ni relaciones afectivas, hijos, esposas de dueños o accionistas). Quienes desempeñan las funciones y se les paga por ello deben ser funcionarios profesionales. Con esto se pretende asegurar la objetividad en el desempeño del puesto e impedir la interferencia de otros factores, sean personales, afectivos, etc. Como conclusión, WEBER enfatiza que los funcionarios y agentes deben estar totalmente separados de la propiedad de los medios de producción y administración y deben tener su residencia personal fuera de la organización.
- Los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular y no

serán por vida, sino que serán dados o quitados según las necesidades de la organización. Aclara WEBER que se debe asignar prioridad en la cobertura de un cargo a los funcionarios de nivel inmediato inferior, siempre que cuenten con la idoneidad para ello. A tal fin debe existir un sistema permanente de capacitación y entrenamiento en todos los niveles, de manera que en cualquier momento un funcionario pueda reemplazar a otro, sin que ello afecte la eficiencia organizacional.

El modelo gerencial

El modelo burocrático presenta deficiencias y no está preparado para casos especiales o situaciones nuevas e inesperadas. Si bien las competencias fijas en los planes de distribución de funciones alivian la jefatura de servicio, hacen más transparente la división del trabajo y evitan conflictos en torno a las diversas posibilidades, fomentan sin embargo una mentalidad de competencia combinada con una reducción del sentimiento de responsabilidad al ámbito estrecho del trabajo específico y no del producto final (Delgado, 2010). El principio jerárquico que permite estabilizar el carácter instrumental de la administración conduce a eludir las responsabilidades, enviando las decisiones hacia arriba, sobrecargando la capacidad de trabajo y de decisión del máximo nivel. Éste, a su vez, no está dispuesto a delegar su responsabilidad en instancias menores de la administración, por lo que la combinación y sumatoria de estos elementos (rigidez, falta de involucramiento, de misión, así como exceso de compartimentación) son responsables de la insuficiente capacidad de adaptación e innovación de la

organización burocrática frente a una sociedad que se ha vuelto más compleja, dinámica y fragmentada (Carmona, 2012)

El pase del modelo de gestión burocrático al modelo gerencial, busca una mayor eficacia-eficiencia en todas las organizaciones, y la lógica del control y de evaluación dejen de ser un proceso y una norma para pasar a medirse según impacto. Se trata de pasar a los gobiernos "abiertos e innovadores" donde las estructuras organizativas tienden a no ser piramidales sino de interdependencia jerárquica y de autonomía funcional, favoreciendo el trabajo en equipos, convirtiéndose en una herramienta de gestión. Cabe señalar que la influencia de diversos aportes provenientes de la administración privada, como los enfoques "calidad total", "reingeniería institucional" y la planeación estratégica donde se apunta a que haya menor concentración del poder, mayor descentralización e incorporación de roles de auditoría, control y fiscalización. Es así que aparece un cuestionamiento posmoderno a la funcionalidad de lo jerárquico, vertical y piramidal de las organizaciones, junto a la promoción de lo flexible, de lo horizontal y de coordinación en red.

Esta reforma tiende a impulsar el buen manejo de los fondos públicos, la planificación y presupuestación en tiempo y la forma (presupuestos por programa participativo, etc.), y la informatización del municipio. La eficacia y la performance están unidas a la calidad del servicio que se brinda al ciudadano redefinido como cliente, usuario o consumidor, lo que es una lógica de gestión basada en la demanda más que en la oferta, en suministrar información y la capacidad de control sobre la administración.

Ante a la crisis actual que se vive, se requiere un "nuevo contrato social" entre las instituciones, la sociedad y el gobierno. Este nuevo contrato debe basarse en dos ejes: por un lado es la rendición de cuenta (*accountability*) y la evaluación institucional, y por otro lado la diversificación del presupuesto público mediante criterios racionales (Brunner, 200).

Si bien es cierto que en la mayoría de los municipios latinoamericanos todavía el modelo tradicional de gestión - con integración vertical entre las diferentes esferas públicas, falta de incentivos, centralización de las decisiones, bajo nivel de instrucción del personal y acumulación política vía obra pública y clientelismo, mayores competencias con menores recursos, es que se ven obligados a tener que hacer más eficiente la gestión, adecuando a ello las estructuras, los procesos y los recursos organizacionales. Mostrando las dificultades del modelo político tradicional basado en punteros y en el clientelismo, que buscan generar sinergias y nuevos recursos, así como otra disposición de la sociedad civil a participar por otras vías.

Del modelo residual al modelo de Gerencia Social

No existe la política social en la gestión local tradicional; salvo que si se empleó algunas prácticas asistenciales en la entrega de materiales de primera necesidad. Es así que en anteriores modelos la política social lo realiza el gobierno nacional, que está dentro del modelo de desarrollo industrial y en el marco del pleno empleo. El empleo estable, es ser parte de una serie de reaseguros y de beneficios sociales. Pero en un nuevo vínculo el Estado-Mercado-Sociedad Civil promueven el libre mercado y

las políticas neoliberales, es así que se produce una reconceptualización de la política social: de una concepción política universal, centralizada y de financiamiento de ofertas, se pasa a otra política focalizada, de carácter descentralizado y de financiamiento de la oferta.

Asimismo, se presenta una nueva cuestión social en la actualidad: donde se observa la ruptura del contrato laboral previo, la desestabilización de la condición salarial, la vulnerabilidad, el aumento la precarización, el desempleo y la caída de clases media. Es así que no solo trata localizar la problemática social, sino también conocer la pobreza y el surgimiento de nuevas pobrezas y también aspectos de la integración social (anomia social, inseguridad, así como también de sida, bulimia-anorexia, trasplantes de órganos, etc.).

La problemática de la situación social hace que los municipios tengan que ocuparse de políticas sociales que veces no corresponde a una de sus competencias, asignándoles recursos no reales, identificándose así como un nuevo modelo de gestión a nivel local, que trata de las iniciativas de la sociedad o del Estado de refuerza o a la inversa. Es así que la iniciativa del Estado la sociedad sostiene, todas ellas están vinculadas a la satisfacción básica de la demanda social (Delgado, 2010), el municipio asume diversas formas de acuerdo a las provincias: estas formas centralizadas que hace los municipios buscan de la eficacia, el control y la gobernabilidad con un efecto de política asistencial. En otros casos se opta por estrategias descentralizadas, como son las asociaciones vecinales en la implementación de políticas sociales (Delgado, 2010).

Esto hace que los municipios se encarguen de asumir programas sociales nacionales como son: vaso de leche, comedores populares, ayuda social (Mejoramiento habitacional e infraestructura básica, programas de fortalecimiento de la sociedad civil, etc.). La experiencia de modelos de gestión social nuevos nos vincula a las asociaciones de la sociedad civil y al fortalecimiento de sus capacidades en gestión y de ejecución. Pero sobre todo, el rol nuevo del municipio se presenta en la gestión de servicios públicos a través de la descentralización, la tercerización de servicios públicos en algunos casos cooperativas vinculadas a suministros eléctricos y la figura como los "consorcios" (organizaciones vecinales que se nuclean en empresas prestadoras de servicios, de recolección y reciclaje de basura, etc.)

Ahora bien, esta incorporación de la política social en lo local enfrenta no pocas tensiones:

- a) En primer lugar, la mayoría de los gobiernos locales no tiene política social sino de reparto, por falta de recursos propios, ya que la mayor parte del presupuesto se destina al pago de salarios. Los municipios tienen capacidad para determinar demandas sociales y articular los recursos locales con facilidad debido a la menor distancia de las relaciones sociales, pero tienen una deficiente capacidad de intervención técnica frente a la realidad y escasez de recursos presupuestarios, lo que expresa límites concretos para hacer frente a los problemas.

La descentralización suele chocar con la .falta de recursos para

llevada a cabo, más allá de su enunciación política: Llevar adelante una política de descentralización sin asegurar los ingresos de los municipios y sin una compensación financiera entre las regiones ricas y las pobres puede agravar por añadidura las desigualdades regionales y con ello también las desigualdades sociales, y fomentar así un mayor deterioro del sistema estatal de servicios sociales, sobre todo en los municipios más pobres (Delgado, 2010).

Este cambio de paradigma de las políticas sociales que vienen a compensar las consecuencias sociales que genera esta apertura, lleva a repensar qué es la política social y en qué medida puede cambiar las estructuras que reproducen la pobreza y no solamente paliadas. Aquí es donde la temática de la política social debe vincularse con el desarrollo local y la articulación micromacro, y no mantener una visión escindida de lo social de lo económico, trabajando no sólo sobre los síntomas, sino también sobre las causas.

También se producen conflictos entre la orientación profesionalista y clientelar en la política social (entre la visión de la urgencia como sospechosa, y la satisfacción inmediata de necesidades concretas); la esfera de la asistencia que se polariza entre asistencialismo y reivindicación, y entre la legitimidad de la solución técnica adoptada y la legitimidad ante la sociedad local. Otra problemática deriva de la debilidad de los actores, que tienen que interactuar con el municipio para concertar las políticas sociales con la escasa densidad de su sociedad civil (Coraggio, 1991).

- b) El intento de articulación de la relación gobierno-sociedad civil genera conflictos entre las ONG con preocupación por su autonomía y una clase política con orientación electoral y clientelar. Los gobiernos locales se ven habitualmente frente a la desconfianza natural que existe en las asociaciones intermedias respecto del gobierno comunal, en términos de su potencial capacidad para cooptar o partidizar estos programas. A la vez, los municipios no logran establecer interlocutores válidos, o muchos no ven a las ONG como tales, tendiendo a trabajar sólo con organizaciones de base, aun cuando éstas muestran escasa capacidad de gestión. En muchos casos la política social compensatoria o asistencial tiene como objetivo primordial el mantenimiento de la gobernabilidad, eliminando los focos de pobreza y de posible desestructuración del sistema social y político, pero evitando entrar en el arduo trabajo de negociación con otros actores sociales para sustentar una lógica de decisión sobre la localización de recursos de proyectos y convenios que contemple la participación de asociaciones intermedias, ONG, instituciones de investigación y universidades (Vanesia, 2010)

El desempleo estructural y el dualismo que generan las políticas macroeconómicas neoliberales hacen que algunos municipios atraigan migraciones que complican su situación y generan nuevas fuentes de dependencia y clientela. El éxito en la política social puede significar así aumentar los factores expulsivos de regiones aún lejanas. Hay duda que debe gastar gran parte de su presupuesto en tareas de asistencia destinadas a periferias que no dejan de seguir

creciendo y su capacidad a su capacidad de resolución (caso de Rosario - Argentina). En la medida que se agudiza la tensión entre sectores de alto bienestar y otros amenazados o sumidos en la desesperación social, se instala con más intensidad el fenómeno de la inseguridad y se alientan migraciones que ya no se producen por búsqueda de empleo sino de asistencia. Esto produce una polarización que se expresa, por un lado, en la urbanización en espacios privados, muy protegidos y cuidados, y por otro, zonas de supervivencia con falta de servicios y de alta inseguridad.

Modelo innovador

El comienzo de otro modelo de gestión nos muestra nuevos escenarios locales, como son la relación entre gobierno y la sociedad civil. Es así que al asumir los nuevos roles el municipio no significa que eliminen los antiguos, sino que se brinde su mejor cumplimiento de estos, siendo así que en este marco se comienza a presentar una conceptualización de política más negociadora y dialógica. A fines de siglo se observa que la política local es más de coordinación y articulación que confrontacional; y está basada en la estrategia y la gestión que en lo ideológico y programático, y en la unión de la coordinación e impulso de redes sociales autónomas que articulan a las organizaciones piramidales y controladas. Por lo tanto, para que sean sustentables las condiciones de este proceso de innovación son siguientes:

- a) Liderazgo:** Un proceso innovador sin un liderazgo promotor de nuevas ideas de gestión pública y de proyectos difícilmente puede ser

concebido, ya que es infrecuente suponer al personal intermedio de un municipio encarando por sí solo un proceso de autorreforma. Pero el nuevo liderazgo ya no es un personalismo inspirado, sino un hábil promotor de equipos que permiten descentralizar *las* tareas _ y generar masa crítica. Más que un líder político clásico aparece casi como un empresariado público que promueve, genera incentivos e imagen zonal.

- b)** Los mecanismos de participación social (sinergia) y *la* coordinación con redes también aparecen como centrales. El involucramiento de *la* población en *las* políticas públicas a través de organizaciones comunitarias, mediante consejos con distintos marcos legales, o cierta descentralización de la gestión municipal se muestra como una forma de generar energía y capacidades de resolución más adecuadas a las características de las economías globalizadas. En todos los procesos de innovación, la participación comunitaria y ciudadana y de agencias no gubernamentales es fundamental para generar, " una multiplicación de los efectos innovadores. Esto supone otra relación público-privada, tanto por el lado de la política económica como por el de la social.
- c)** La constitución de redes interorganizacionales (articulación vertical y horizontal), porque no son autosuficientes los municipios en el aspecto económico, financiero y político. Es por eso que se necesita en el aspecto económico la creación de una " coalición productiva" y de contactos que incrementen la capacidad de presión y obtención de información de las agencias provinciales, nacionales y de organismos internacionales. De lograr capacidad de *lobby* para gestionar leyes,

subsidios y programas de ayuda social y en lo horizontal, de aumentar la capacidad de concertación y articulación intermunicipal a través de corredores, entes y consorcios.

- d)** El incremento del componente técnico (el conocimiento) implica tener con mejores diagnósticos. Para el buen gobierno ya no es suficiente el conocimiento político, la intuición y la subestimación de sistemas de información, sino que se hace necesario tener escenarios más precisos sobre la realidad social y económica circundante. Contar con equipos capacitados para innovar. No se trata sólo de considerar la evaluación como maquillaje o concesión retórica, sino de gestionar con recursos de mejor nivel y elevar el de la sociedad, porque ello promueve la mayor competitividad y empleabilidad local. Y esta transferencia de conocimientos comienza a realizarse desde centros de investigación, consultoras, institutos de investigación y universidades con mayor compromiso regional.

Sin algunos de estos componentes difícilmente se puede pensar en un proceso de reforma de la gestión local de largo aliento que pueda trascender la coyuntura y orientarse a la equidad y participación. Estas condiciones parecen necesarias para hacer sustentable un proceso innovador, pero ninguna de ellas constituye aisladamente una condición suficiente.

En tal sentido, el fortalecimiento de las municipalidades no sólo va a mejorar la asignación de gastos, reordenarlos y hacerlos transparentes a nivel local o ser más eficientes en la política social, sino también busca promover una

redistribución equilibrada de los recursos económicos, institucionales y de poder en la relación municipio-provincia-nación². Es así, que se busca estudiar nuevas opciones en el eje de las contribución municipales (no sólo tasas), en niveles de coparticipación provincial, en medidas promocionales de nivel nacional que apuntan a una nueva solidaridad, como planes de descentralización de apoyo tecnológico y crediticio para la nueva institucionalidad emergente: agencias locales de desarrollo, consorcios, consejos, corredores, etc.

De allí que los escenarios locales nuevos nos presentan no una revolución sino una oportunidad que busca la transformación de la sociedad con rasgos solidarios e inclusivos, que requiere realizar una generalización de modelos nuevos de gestión hacia el conjunto de municipios del país; buscando vencer las limitaciones de poder y de los recursos que las actuales políticas neoliberales generan, como encarar el desafío de renovación y cambio de práctica tradicional, sino también para su sociedad civil, tanto del sector privado como del Voluntario.

Dimensiones de la gestión

a) Desarrollo organizacional

El propósito del desarrollo organizacional es desplegar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados; integrar

² Hasta hoy los municipios siguen siendo el nivel más pobre del aparato estatal. En 1990. los gobiernos sociales gastaron el 1.87 del PBI y en 1994. el 2,01. Significan el 8.8 del gasto público total consolidado, Pedro Pirez. "La situación social de la ciudad metropolitana de Bs. As. en el contexto nacional". *Realidad Económica*, n° 150, 1997.

y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma; perfeccionar los sistemas de información y comunicación; desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa; desarrollar las potencialidades de los individuos en 5 las áreas técnicas, administrativas e interpersonales; establecer un clima de confianza; y crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas (Morales, 2016).

El desarrollo organizacional (DO) está relacionado con las organizaciones y a los grupos con la finalidad de mejorar su productividad, efectividad y resultados y está integrado siempre al departamento de recursos humanos. El ensayo de Morales (2016) considera al DO con cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuánto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales. Características del Desarrollo Organizacional asimismo, añade que el DO posee una serie de características entre las cuales destacan:

- Proceso dinámico y continuo.
- Utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de 3 optimizar la interacción entre personas y grupos.
- Constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis; es decir, como si fuera una intervención aislada ni como un sustituto de una administración ineficiente o de la falta de planeación, simplemente es otra área que funciona dentro de un sistema social mayor y se le debe considerar como un factor constante y permanente para la mejora continua y en consecuencia, para el logro de los objetivos organizacionales.

b) Finanzas municipales

Las Municipalidades tienen asignado entre otras funciones la organización, reglamentación y en su caso la administración de los servicios públicos de su responsabilidad las como la planificación del desarrollo urbano y rural y ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población de nuestro país. El desarrollo de estas funciones requiere de financiamiento, es por ello conveniente revisar la capacidad de gastos y fuentes de financiamiento. Para desarrollar este aspecto, el INEI (2018) realizó un estudio sobre las finanzas municipales, en lo que respecta a la capacidad de gasto.

- **Ingreso municipal recaudado**

Los ingresos recaudados por las municipalidades en el año 2015 fueron de S/ 22 mil 852 millones, registrando una disminución de 11,5% en comparación al 2014, en soles corrientes. Asimismo,

presentó una variación de 15,2%, en comparación del año anterior, en soles constantes 2015.

En el 2015, las municipalidades de Lima Metropolitana y de los departamentos de Cusco, Arequipa, La Libertad, Cajamarca, Piura y Puno reciben el 60,8% del total de ingresos de las municipales. De otro lado, los municipios de los departamentos de Amazonas, Tumbes y Madre de Dios reciben en conjunto el 2,3% del total de ingresos.

Del total de ingresos municipales recaudados, el 51,2% provienen de las transferencias del Gobierno Central lo cual alcanzó a S/ 11 mil 709 millones en el año 2015, de este total, el FONCOMUN representó el 33,0%, Canon y sobrecanon con el 30,8% y otras transferencias con el 24,6%. Los otros rubros que conforman el total de ingresos municipales son los ingresos por financiamiento y los ingresos corrientes que representan el 29,1% y 19,7%, respectivamente.

- **Canon y sobrecanon transferido a las municipalidades**

Las transferencias de canon y sobrecanon son recursos provenientes de la participación efectiva y adecuada que gozan las municipalidades del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación económica de los recursos naturales. En el año 2015, las transferencias de canon y

sobre canon ascendieron a S/ 3 mil 676 millones, de los cuales, el canon minero representa el 46,2%, el canon gasífero 34,3%, el canon petrolero 9,6%, el canon hidroenergético 4,3%, el sobre canon petrolero 4,1%, y canon pesquero y forestal 1,5%.

Cinco departamentos reciben el 68,0% de canon y sobre canon transferido a las municipalidades A nivel departamental, Cusco, Áncash, Piura, Arequipa, La Libertad reciben el 68,0% (S/ 2 mil 499 millones) del total de canon y sobre canon transferido a las municipalidades. Las transferencias de canon y sobre canon a las municipalidades de los departamentos de San Martín (S/ 861 mil 120), Madre de Dios (S/ 75 mil 255), Apurímac (S/ 67 mil 706), Lambayeque (S/ 4 mil 126) y Amazonas (S/ 291) alcanzan en conjunto S/ 1 millón, lo que representa el 0,03% del total de canon y sobre canon.

- **Fondo de Compensación Municipal**

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. A nivel nacional, los ingresos municipales recaudados por transferencia del FONCOMUN en el 2015, fue de 4 mil 872 millones de soles, disminuyendo en 1,8% respecto al 2014, en

soles corrientes. Asimismo, la transferencia del FONCOMUN presentó una variación de -6,0%, en soles constantes 2015, respecto al año anterior.

- **Gasto municipal ejecutado**

En el 2015, la ejecución del gasto municipal alcanzó el monto de 21 mil 694 millones de soles, registrando una disminución del 13,1%, respecto al año anterior, en soles corrientes y una variación de -16,8%, en soles constantes 2015.

Del total de gastos municipales, el 51,5% corresponde a gastos de capital que ascendió a S/ 11 mil 167 millones, de los cuales, los gastos para obras de infraestructura representó el 82,4%, gastos para la elaboración de expedientes técnicos y estudios de preinversión el 5,6%, inversiones intangibles el 4,8%, entre otros. Asimismo, el 47,4% del total de gastos se destinó para gastos corrientes con S/ 10 mil 283 millones, de los cuales, el 61,5% fue para la compra de bienes y contratación de servicios, el 22,2% para gastos en personal y obligaciones sociales, entre otros. Solo el 1,1% del gasto total se destinó para el cumplimiento de obligaciones originarias por la deuda pública, que ascendió a S/ 244 millón.

- **Gastos en obras de infraestructura**

Durante el año 2015, las municipalidades del país ejecutaron obras de infraestructura destinadas principalmente a la construcción y mejoramiento de la infraestructura vial, sistema

de agua y saneamiento, instalaciones educativas, para satisfacer las necesidades de la población. Es así que, el mayor gasto en obras se destinó para infraestructura vial, con un monto de S/ 2 mil 657 millones, principalmente para la construcción, rehabilitación, ampliación y mejoramiento de pistas y veredas, puentes, reparación y apertura de carreteras, trochas, entre otras. De igual modo, se priorizó la ejecución de obras de construcción para la ampliación y mejoramiento del sistema de agua y saneamiento por S/ 2 mil 164 millones. También, se ejecutaron S/ 1 mil 837 millones en obras de infraestructura para la construcción, ampliación y rehabilitación de aulas, laboratorios de cómputo, bibliotecas, en instalaciones educativas. De igual modo, en obras de infraestructura agrícola se gastó S/ 313 millones, en plazuelas, parques y jardines S/ 293, en instalaciones sociales y culturales S/ 251 millones, en instalaciones médicas S/ 167 millones, en edificios administrativos S/ 154 millones, en otros edificios o unidades no residenciales S/ 100 millones, en infraestructura eléctrica S/ 98 millones, en edificios residenciales S/ 11 millones y en monumentos históricos S/ 8 millones.

c) Gobernabilidad

El termino gobernabilidad siempre aparece asociado al de gobernanza. Ambos conceptos están referidos a los efectos de la acción de gobernar las sociedades modernas.

En el pasado, la acción de gobernar se centró en los modos en que se producían los nombramientos políticos y el funcionamiento administrativo institucional. Los gobiernos preferían las demandas e intereses de los actores sociales, la dirección de la colectividad. Se buscaba la representatividad y la eficacia. En la actualidad para los gobiernos no es suficiente lo señalado anteriormente, además tiene que legitimarse en su acción de gobierno y por los resultados. Aquí es donde entra a formar parte de la acción de gobierno la capacidad de dar respuestas a los diversos intereses sociales: heterogéneos y contradictorios.

Las causas de la aparición de la gobernabilidad, según autores como Jean Leca (2016) serían las siguientes:

- La crisis del modelo keynesiano de estado interventor.
- Los efectos de la globalización.
- La crisis del estado-nación.
- Los desequilibrios sociales transversales y territoriales.
- El pluralismo social, étnico y religioso.

Del mismo modo, según Jean Leca (2016), el concepto nos permite conocer y evaluar el rendimiento del sistema político y la capacidad del mismo para dirigir la sociedad y sus conflictos. Además, implica una nueva visión, orientación y forma de actuar de los gobiernos. es una manera de actuar gobernando las democracias a través de pactos, acuerdos y contratos con instituciones públicas, privadas, empresas, ONGs, sindicatos, etc. Activa nuevos instrumentos y

enfoques basados en la interacción: público privado, estado y mercado. Según Aguilar (2007) el concepto de gobernabilidad habría se debería delimitar teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Gobernabilidad es un concepto más amplio que gobierno.
- No se refiere a las instituciones siendo éstas importantes.
- Las redes y procesos son esenciales.
- Como sistema implica interconexiones y flujos.
- Gobernar supone “pilotar” la sociedad en ámbitos de interés público.
- Es muy importante la dimensión internacional.
- Tienen una gran importancia los medios de comunicación.
- La cultura y valores son un factor relevante.
- Es central el papel de los ciudadanos.

La diferencia entre gobernabilidad y gobernanza implica que la gobernabilidad entiende que se puede gobernar fortaleciendo las capacidades de los gobiernos, mejorando los instrumentos, desbloqueando las facultades gubernamentales. El término gobernanza se entiende que incluso dotando al gobierno y el estado de las capacidades no es suficiente para gobernar y dirigir la complejidad de la sociedad actual.

d) Servicios

La prestación de servicios municipales es una de las competencias más importantes de los gobiernos locales. Los servicios municipales son todas las actividades realizadas por las Alcaldías de manera

uniforme y continua o bien de los particulares mediante concesiones, arriendo o reglamentación legal dada por la Alcaldía, enmarcadas dentro de las competencias que les atribuye la ley de municipios, destinadas a satisfacer necesidades públicas, mejorar las condiciones higiénico sanitaria y la conservación del medio ambiente y los recursos naturales en su circunscripción territorial.

Los servicios municipales, según Jean Leca (2016), son los siguientes:

a) Limpieza pública

Este servicio municipal, tienen dos características básicas: es esencial para el bienestar de toda la comunidad y beneficia tanto a las personas que reciben directamente el servicio como a las que visitan la localidad o no son usuarias del mismo. Tiene dos formas de prestación, directa por las alcaldías o indirecta a través de la modalidad de concesión.

b) Mercado

Su característica principal es la de incidir directamente en el apoyo a iniciativas de desarrollo económico local. De acuerdo a esto, existe una amplia clasificación de mercados: De artesanías, mayorista, detallista, municipal o central, entre otros. La prestación del servicio es directa, por gestión propia de la institución municipal o por empresas municipales

c) Cementerios

Este servicio se caracteriza por ser manejado en el área urbana y rural. Todos los municipios del país tienen al menos un cementerio.

La prestación del servicio es directa a través de la alcaldía, indirecta a través de concesión a empresas privadas y de colaboración a través de juntas comunitarias. En la ciudad capital y localidades aledañas, se desarrollan cementerios privados. En comunidades rurales o barrios periféricos los cementerios son manejados por juntas comunitarias. Es un servicio donde el sector privado asume la gestión y explotación del servicio, incluyendo la compra de terrenos. La municipalidad supervisa y controla la prestación pero no se involucra en la forma de organización interna. A su vez la empresa o entidad paga los impuestos de ley acordados con la alcaldía.

d) Construcción y mantenimiento de caminos

Este servicio tiene como característica principal, la de ser promotor del desarrollo municipal por su impacto positivo en apoyo a la producción y la mejora de calidad de vida de la población. La prestación de este servicio es de forma directa por la alcaldía o indirecta a través de contrataciones con empresas privadas, previa licitaciones públicas conforme ley. Por sus características, este servicio posibilita la asociación intermunicipal para la prestación del mismo. Comprende las vías de comunicación terciarias o intramunicipales. Es un servicio para el cual las alcaldías reciben apoyo financiero del gobierno central a través del Ministerio de la Construcción, Transporte e Infraestructura. Asimismo, entidades de cooperación externa, desarrollan programas de apoyo a municipios para construcción y mantenimiento de caminos intramunicipales.

e) **Agua potable**

Este servicio público es competencia del gobierno central pero se ha delegado su prestación al gobierno local, en municipios rurales. Se caracteriza por ser un servicio que incide directamente en la salud y calidad de vida de las personas. La prestación del servicio se realiza bajo dos formas: Directa como empresa municipal y de colaboración a través de juntas comunitarias que se involucran directamente en la gestión del servicio, promoviendo la participación ciudadana en el establecimiento y manejo de los sistemas. Es un servicio que requiere altos costos de inversión cuyo financiamiento proviene de organismos de cooperación externa o del gobierno central.

2.2 Variable dependiente: Ordenamiento territorial

Planificación y ordenamiento territorial

Diferentes enfoques de la planificación y ordenación del territorio en países europeos y de Latinoamericanos

La ordenación del territorio: Tiene como objetivo el desarrollo equilibrado de las regiones y de las organizaciones físicas del espacio; es decir la ordenación territorial es vista como una disciplina científica, una técnica administrativa y política, y también es proyectada como un enfoque interdisciplinario y global (CEMAT, 1983)

La planificación territorial: Es una respuesta a los desafíos que no tuvieron un tratamiento acorde con el marco del planeamiento urbano o de la planificación sectorial.

Son tres dinámicas territoriales que han colaborado en el desarrollo de la planificación territorial:

- a) El crecimiento urbano y la formación de las áreas metropolitanas. Son instrumentos de ordenación que se salen del campo de la planificación urbanística convencional y se unen a la planificación territorial.
- b) Falta de equilibrio regional o territorial.
- c) Áreas con problemas específicos son: Áreas rurales poco beneficiadas, áreas de alta montaña, el litoral y etc.

Debido a estos rasgos es importante indicar el medio de la planificación territorial y la unión de otras modalidades de planificación:

a) Planificación Tradicional y Planificación Estratégica

Debido a las diversas transformaciones administraciones territoriales se ha venido dando en las últimas décadas la innovación tecnológica, la modificación del sistema productivo, la mundialización de la economía, el desarrollo sostenible, el comportamiento sociocultural, y por último la redistribución de las funciones del Estado, entre otros.

Estas transformaciones han determinado que la administración

busque un bienestar cualitativo y acepten las nuevas exigencias de su entorno. Tal es así que el dinamismo complejo y sus implicancias muestran las dificultades para manejar y comprender fácilmente. Es por ello que los instrumentos de planificación usados tradicionalmente han sufrido modificaciones y renovaciones.

La aplicación de la planificación tradicional³ ha dificultado a la administración para solución de los problemas con una visión global e integradora. Esta planificación esta basa solo en la mejora de la competitividad local para lograr contar con los recursos externos, mientras que la nueva propuesta de la planificación busca promover la integración territorial en los recursos internos y externos, produciendo el desarrollo social y territorial a partir de las existentes potencialidades.

El planeamiento territorial tradicional, solo funciona como un instrumento oportuno para dar carácter normativo y vinculante a las intervenciones territoriales estratégicas.

La ***Planificación Estratégica de Ciudades*** se define según otros autores así:

“Una forma sistemática de mejorar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una ciudad”.

“La planificación y gestión estratégica, es un método incierto y

³ Se considera planificación territorial tradicional a la vinculada a la planificación realizada en un plan director. Caracterizado por realizar intervenciones relativas al orden del territorio, uso del suelo, actividades conectadas a la economía, redes de infraestructura, normas de edificación, etc.

complicado, preparado para sustentar el diseño estratégico, apoyándose en la anticipación y concertación público-privada de las características del planeamiento territorial reciente” (Bermejillo, 1984).

El plan estratégico se define como: “Un proyecto de la ciudad que se encarga de unificar, de diagnosticar, de concretar actuaciones públicas y privadas y determinar un marco coherente de movilizaciones y cooperaciones en los actores sociales urbanos.” (Borja.J. y Castells M. 1997).

(Borja J., Castells M. 1997), planeamiento territorial analizado desde diferentes formas:

Cuadro N° 1 Formas de encarar la planificación territorial

Planificación Estratégica	Planificación Tradicional
Plan integral con algunos objetivos territoriales	Ordena el espacio urbano
Prioriza proyectos, pero no los localiza en el espacio	establece el usos del suelo y localiza con exactitud los sistemas generales y las grandes actuaciones publicas
Basado en la aceptación y participación de sus fases	Diseño responsabilidad de la administración y participación a posterior
Utiliza el análisis cualitativo y los factores críticos	Utiliza estudios territoriales y medios físicos
Plan de compromisos y acuerdos entre los agentes para la acción inmediata o a corto plazo	Plan normativo para regular la acción privada futura y posible
Plan de acción	Es un plan encargado de regular la acción

Pese a estas diferencias mencionadas de la planificación estratégica el cual nos refiere que no supe a la planificación urbana tradicional y solamente sirve para complementar, dándole el beneficio de su desempeño al territorio como ser: Es así que nos brinda una visión amplia e intersectorial del sistema urbano a largo plazo.

- Identifica tendencias y anticipa oportunidades
- Formula objetivos y concreta recursos limitados en temas críticos
- Estimula el dialogo y el debate interno
- Crea consenso y compromiso comunitario para la acción
- Robustece el tejido social y favorece las movilizaciones sociales
- Promueve las coordinaciones entre las administraciones
- Abarca iniciativas privadas
- Amplia las perspectivas políticas y sociales

b) Planificación Estratégica y Ordenamiento Territorial

Antecedentes

En 1982 se realiza el primer plan estratégico para la ciudad de San Francisco - Estados Unidos. Estas vivencias originaron una serie de procesos y metodologías que dieron bases para el diseño de futuros planes. Es así que fechas más tarde a su implementación se fue desarrollando en otras ciudades del país, como son: New York, Dallas, Memphis, etc.

En el continente Europeo se inicia su aplicación seis años más tarde, teniendo en consideración que el país pionero en utilizarla fue España. Su uso fue en la planificación de la ciudad de Barcelona. El que sirvió de escuela para más países de Europa y otros de la ciudad de África.

Es así que los países de América Latina no fueron ajenos a este avance⁴, es por eso, que la gran mayoría de estos países siguen el modelo europeo, donde se determinaron e implementaron los planes estratégicos con diversos contenidos y alcances que son: Río de Janeiro, Bogota, Santiago de Chile, Montevideo, La Habana, Tijuana, Cartagena de las Indias y entre otras.

Desde el primer diseño del plan estratégico ya han pasado más de 20 años y aún se encuentra en proceso de adaptación a las nuevas

⁴ En Iberoamérica existe el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) que cuenta con una red de más de 60 ciudades, para fomentar la colaboración técnica y teórica de la planificación urbana estratégica.

demandas según el cambio global. Su evolución está relacionada a la calidad y la estructura de la administración local como son en los casos de otros procesos de planificación.

Metodología

Con la planificación estratégica y el ordenamiento territorial nos va a permitir investigar los resultados históricos de la ocupación y transformación del territorio. Es decir, que nos permitirá cómo se va emplear los recursos en un espacio geográfico, orientando y organizando hacia el futuro lo administrativo, económico, jurídico, ambiental, funcional y social.

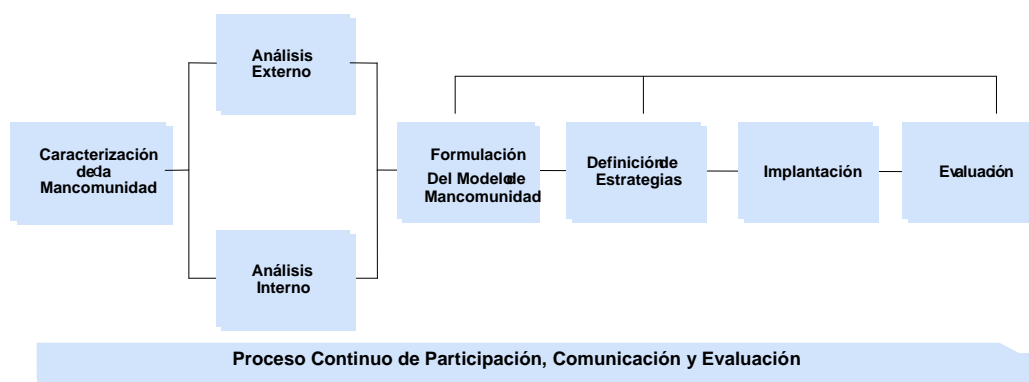
El proceso de desarrollo de la planificación estratégica y el ordenamiento territorial buscan que estén basados en los macro principios de:

- **La Participación:** es la participación de grupos y actores sociales que participan en la formulación y gestión de los planes territoriales, y en la preparación del futuro de sus intereses propios y colectivos y en el seguimiento y evaluación del mismo.
- **La Competitividad:** la competitividad esta basa en los mejores resultados, mejores bienes y mejores servicios, y son obtenidos con los menores recursos.
- **La Equidad:** la equidad es la igualdad de oportunidades que presentan todos los grupos sociales y sectores del territorio.
- **La Sostenibilidad:** la sostenibilidad es el uso racional de los

recursos y del medio ambiente (equilibrio entre lo productivo y el medio ambiente). Esta satisfacción de las necesidades básicas se satisfacen sin afectar los recursos de generaciones futuras.

La planificación estratégica del territorio necesita una metodología, que está en base al trabajo de equipo y en la participación de agentes locales, donde el proceso debe prevalecer sobre el producto terminado. Partiendo de esto y considerando las características particulares de la zona, el Plan Territorial Estratégico se estructura en seis tareas principales (ver Figura adjunta).

Figura N° 1: Metodología del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia en base metodología simplificada de la planificación estratégica de ciudades. Fernández Guell.1997.

Cuadro N° 2: Metodología del plan estratégico

Caracterización de la municipalidad.	El objetivo de esta tarea es determinar las características físicas, sociales y económicas de la municipalidad seleccionada. A partir del conocimiento de estas características, se puede definir el modelo físico, económico y social que tiene el territorio en la actualidad.
Análisis externo.	Su finalidad es identificar y comprender las oportunidades y amenazas derivadas de los acontecimientos externos, que afectan significativamente al desarrollo futuro de la municipalidad, pero que están fuera del control de la misma. Esta tarea comprende el análisis del entorno, el análisis de la demanda y el análisis del posicionamiento territorial.
Análisis interno.	Esta tarea tiene como fin establecer los puntos fuertes y débiles que muestran los principales elementos de la oferta del territorio respecto a las tendencias del entorno, las exigencias de la demanda y el posicionamiento de los competidores.
Formulación del modelo de municipalidad	Una vez concluidos el análisis externo e interno, se procede a formular el modelo deseable para el futuro desde el punto de vista socio-económico.
Definición de estrategias.	El objetivo de esta tarea es definir y desarrollar las estrategias más adecuadas para alcanzar con éxito el modelo territorial propuesto anteriormente. Cada una de las líneas estratégicas se desarrolla con sus correspondientes proyectos y actuaciones estratégicas. En este punto concluye la primera fase del Plan Estratégico Territorial.
Implantación.	Esta tarea forma parte de la segunda fase del proceso de planificación estratégica, en la cual se otorgan prioridades a los diversos proyectos estratégicos y se ponen en marcha los Comités de Seguimiento encargados de su ejecución.

Retos y riesgos de la planificación estratégica

Retos:

La metodología propuesta debe dar respuesta a estos tres retos:

- La incertidumbre creada por el dinamismo del entorno
- La creciente complejidad de los procesos urbanos
- La diversidad de agentes e intereses que intervienen en el desarrollo

Riesgos.

- Contener obviedades y lugares comunes
- Confundir la necesidad de resolver problemas urgentes e

inmediatos con proyectos estratégicos

- Abarcar demasiado y ser pocos concretos
- Ser una compilación de ideas sin traducirlas en proyectos
- No incorporar proyectos emblemáticos y que “marquen la diferencia”

El Municipio como gestión descentralizada del territorio

La planificación municipal y sus principales repercusiones socio-políticas del ordenamiento y la planificación territorial (ver cuadro N° 3):

Cuadro N° 3: Repercusiones de la planificación municipal

En relación a la descentralización	En relación al desarrollo local
A grandes rasgos, la puesta en marcha de procesos de ordenamiento y planificación territorial posibilita concretar objetivos a nivel técnico y administrativo, los cuales tienen favorecen la definición de las políticas municipales y la planificación y la gestión de los servicios públicos. De este modo, se abre un camino más fácil para poder asumir competencias descentralizadas por parte de los municipios y de involucrar a otros actores para que participen.	Porque el desarrollo local consiste en el desarrollo integrado del territorio y, como consecuencia, su política deberá contemplar un esquema multidimensional, donde las iniciativas locales han de estar coordinadas entre los distintos actores y niveles, públicos y privados.

Los beneficios para las municipalidades serian: (ver cuadro N° 4):

Cuadro N° 4; Beneficios municipales

Operativos:	Mayor facilidad para la ejecución de las acciones programáticas contenidas en el plan, gracias a que las políticas municipales quedan recogidas en un contexto integral, y también por la participación ciudadana
Estratégicos	El objetivo general, o visión de futuro, se desarrolla a medida que se implanta el plan y siempre contempla criterios de sostenibilidad.
Sociales	Las autoridades locales son las que lideran el proceso, siempre apoyadas por el equipo técnico correspondiente, pero también se genera una estrecha colaboración entre los sectores público y privado. Otro aspecto es garantizar el acceso a la información ciudadana como mecanismo que fomenta la participación y el debate social, y con ello, enriquecer la gestión municipal.
Imagen territorial	Permite dotar de una buena imagen, sobre todo en lo que se refiere a gestión municipal y a la formulación de un nuevo modelo de municipio o mancomunidad.

Las potencialidades con las que cuenta las municipalidades no bastan, siendo importante fomentar un fortalecimiento institucional exhaustivo que levante sus capacidades en la toma de decisiones, de gestión y de planificación. A continuación mostraremos las potencialidades y debilidades que presenta las municipalidades para realizar una planificación territorial estratégica.

Cuadro N° 5: Análisis FODA del funcionamiento de las municipalidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Responden a intereses o necesidades colectivas. • Mejoran la capacidad de negociación • Fortalecen los procesos de descentralización. • Promueven la participación ciudadana. • Formadas exclusivamente por municipios • Fortalece los procesos administrativos • Se crean de forma voluntaria y su junta directiva está formada por los alcaldes. • Cuentan con el apoyo y respaldo técnico y financiero de instituciones del Gobierno Central, Sector Privado y Cooperación Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudan a superar las debilidades y amenazas que enfrentan los municipios. Trabajando en torno a intereses y objetivos comunes • Desarrollar alianzas estratégicas • Generar y procesar información
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política • Compromiso de actores • Credibilidad institucional • Sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • La municipalidad no puede sustituir la gestión del municipio. • Municipalidad no puede perder la visión global de los municipios aledaños ni acentuar las desigualdades regionales. • Que sean creadas por proyectos.

Elementos para lograr un proceso de desarrollo local exitoso

- a) Es necesario adoptar un enfoque multidimensional para escapar de los planes tradicionales que ponían mayor énfasis en lo sectorial, sin olvidarse de nutrirse de experiencias anteriores.
- b) Debe existir una participación de todos los actores para poder contar con una masa crítica que pueda repensar lo local y además lleve a un proceso que se oriente a la cooperación y negociación de los diferentes interesados a fin de construir en consenso una visión común de desarrollo.
- c) Es imperativo contar con agentes e instituciones de desarrollo que pongan a disposición de los actores locales, los instrumentos y las herramientas para que dinamicen sus actividades, sean económicas, sociales o culturales. Además no hay que perder de vista la necesidad de lograr una unidad de criterio entre los procesos inducidos y los procesos endógenos.
- d) El agente público debe provocar contextos de desarrollo, ambientes industriales y espacios de innovación para que la iniciativa privada encuentre atractivas localizaciones para la inversión. Es necesario por otra parte la elaboración de una estrategia común y consistente, validada financieramente por la institucionalización de fórmulas de financiación público privadas que no sean exclusivamente tributarias de los presupuestos públicos.
- e) El gobierno local es capital para trasladar los valores, principios y criterios de la globalización a lo concreto del municipio o provincia. El desarrollo local pasa necesariamente por la potenciación de

mesoestructuras urbanísticas y el fortalecimiento del tejido social empresarial local, el aprovechamiento de los recursos endógenos, la eliminación de las desigualdades territoriales y la movilización del ciudadano a través de nuevas fórmulas participativas en los ámbitos político, social y obviamente en el económico.

De cualquier forma, los principios que rigen la planificación estratégica del territorio resultan en gran medida distintos de los que alientan a las empresas privadas: máxima participación en la selección de objetivos y acciones, máxima divulgación de las estrategias seleccionadas, organización específica para la puesta en marcha de una política de planificación urbana, organización mixta en la que participen los máximos responsables del gobierno local junto a los máximos responsables de los actores económicos y sociales, realización de acciones emprendidas sectorialmente con proyección multi o transectorial y búsqueda de bienestar colectivo fundado en la satisfacción de intereses diversos.

El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto de globalización. El desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo sus capacidades endógenas, a través de las estrategias individuales pero articuladas de los diferentes actores en juego.

2.3 Definición de conceptos

a) Gobierno Municipal

Los especialistas suelen distinguir entre gobierno, gobernabilidad y gobernanza. De modo esquemático, el gobierno es el sujeto político que maneja el Estado determinando las políticas públicas; la gobernabilidad se refiere a la mayor o menor capacidad del gobierno en relación a la sociedad para aplicar sus políticas, generar consensos e impulsar el desarrollo. En tanto, la gobernanza dice relación con los rasgos o habilidades que debe poseer el gobierno para generar la gobernabilidad. Es decir, puede haber mal gobierno con la consiguiente ingobernabilidad o puede haber un buen gobierno que de estabilidad y acelere los mecanismos del progreso presentes en la sociedad. En la realidad, las cosas pueden ser analíticamente bastante más complejas, pero por ahora quedémonos aquí.

Dado los niveles de abstracción de la discusión en este nivel, el movimiento municipalista ha optado por utilizar el concepto de “buen gobierno local”, gobierno municipal, para referirse a la gobernanza. En este sentido, gobernanza y buen gobierno pueden ser entendidos como conceptos sinónimos y se refieren a los atributos del gobierno que permiten la gobernabilidad. Pero no nos interesa quedarnos en el solo debate conceptual, sino pasar a los elementos más operativos ligados a la política contingente.

El mundo del gobierno es el de la operación de las políticas y no el del debate académico. Así como se suele criticar a los políticos por una cierta simplicidad y ligereza conceptual, éstos consideran que la mayor parte del debate académico es estéril, al no traducirse en instrumentos efectivos para la acción social. Por eso en el mundo concreto de la política y de la vida

ciudadana el concepto de “buen gobierno” tiene gran utilidad porque es “intuitivo” y todo el mundo lo puede entender. En tanto la idea de gobernanza es abstracta y genera polémica “teórica”, lo cual no es conveniente cuando se trata de lograr consensos para conseguir resultados en plazos breves.

No obstante, el mundo académico ha trabajado detalladamente el concepto de buen gobierno local y, en lo sustancial, hay gran coincidencia entre esos debates y la discusión de la realidad política latinoamericana. En lo central el concepto de “buen gobierno local” se refiere a la capacidad de los sistemas sociales complejos para “autodirigirse” sin que medie un mando férreo central, sino sobre la base de construir consensos articulando los roles, tareas y recursos de muy diversos actores públicos, privados y sociales.

b) Gobierno Local

Es el encargado de distribuir los bienes y servicios en un determinado ámbito distrital, en busca del mejoramiento del nivel de vida o calidad de vida de su respectiva población, según la escala propuesta por las Naciones Unidas, en términos de desarrollo pleno o integral. Y los mejores logros en el sector social son: alimentación, educación, trabajo, salud, saneamiento ambiental, vivienda, etc.

c) Organizaciones de Base

Son organización económica (empresas, comercios o de servicios), de apoyo social (ONG, comedores populares, etc.), cultural (asociaciones de escritores, de artistas, etc.) y de grupos políticos reconocidos. Mejor dicho es una “organización productiva y social”.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) Existe relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.
- b) Existe relación directa y significativa entre las finanzas municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.
- c) Existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.
- d) Existe relación directa y significativa entre los servicios municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

3.2 Operacionalización de las variables

3.2.1 Variable independiente: Gestión municipal

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente Gestión Municipal	Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) La Municipalidad funciona de acuerdo a objetivos y metas b) Se cumple el Plan de Reordenamiento Territorial c) La Municipalidad cuenta con personal calificado d) La mecanización del sistema administrativo beneficia a la población
	Finanzas municipales	<ul style="list-style-type: none"> a) Se ha perfeccionado y recuperado la recaudación b) La ejecución de proyectos es eficiente c) Las tasas municipales corresponden a los servicios prestados d) Se ejecuta el presupuesto asignado
	Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a) La ciudadanía se encuentra organizada b) Se permite el acceso a la información c) Se promueve la participación ciudadana d) Existen políticas institucionalizadas focalizadas
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> a) Los servicios municipales son eficientes b) La atención al público es eficiente c) Los actores sociales participan en los proyectos

3.2.2 Variable dependiente: ordenamiento territorial

Variable Dependiente Ordenamiento territorial	Plan de desarrollo territorial	<ul style="list-style-type: none"> 1. El ordenamiento territorial es un deber solo de las autoridades 2. El ordenamiento territorial es un deber de autoridades y ciudadanos 3. Conoce UD las ordenanzas que regulan el territorio 4. Los criterios jurídicos y técnicos son adecuados para el ordenamiento del territorio.
	Supervisión y control espacial	<ul style="list-style-type: none"> 5. La Municipalidad cumple con su papel en el ordenamiento del territorio 6. Es debe aplicar la normatividad vigente para ordenar el territorio 7. La cartografía municipal se utiliza para ordenar el territorio 8. El personal técnico del municipio es el adecuado para el control espacial

CAPITULO IV: MÉTODOS Y TÉCNICAS

4.1 Tipo, nivel y diseño de la investigación

a) Tipo

El tipo de investigación es aplicada, en la medida que refiere variables y analiza su incidencia y su interrelación en un momento dado, tomando en cuenta además que importa determinar cómo es el fenómeno que se busca estudiar y cómo se manifiesta, como señala Hernández Sampieri⁵.

Esta investigación considera elementos de estudio variados como teorías, normativas, directivas, procesos y procedimientos relacionados con las actividades de la gestión municipal y su incidencia en el ordenamiento territorial, para luego explicar la relación que existe entre las variables propuestas que serán explicadas en la municipalidad distrital de Santa Rosa de Quives..

b) Nivel

El nivel de la presente investigación es correlacional; pues nos habíamos propuesto describir y analizar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

c) Diseño

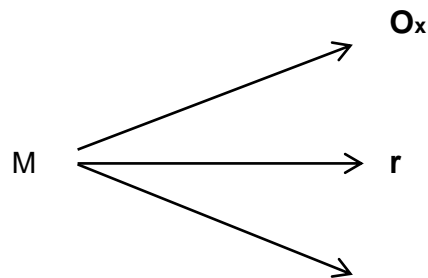
La investigación que se desarrolla presenta el diseño no experimental. Este tipo de estudio básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de asociación, pero sin

⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. ; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Colombia: MC Graw Hill. 1997. p. 71

pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables.

Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de las variables que se desea relacionar y luego relaciona por medio de la técnica estadística.

Esta investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre el la gestión municipal y ordenamiento territorial.



Dónde:

M = Muestra

X = Observación de la variable independiente.

Y = Observaciones obtenidas de la variable pendiente.

r = Indica la relación entre las variables x e y.

4.2 Estrategia de la prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis se realizará con el Paquete Estadístico SPSS 21. 0, aplicando el Modelo Estadístico de Regresión.

4.3 Población y muestra

a) Población

La población del estudio está definida por el total de hombres y mujeres mayores de 18 años y que alcanza un total de 7,154 habitantes.

b) Marco muestral

La información del marco muestral, proviene de los registros del INEI.

c) Tipo de muestreo

La muestra será probabilística y estratificada

d) Tamaño de la muestra

Los criterios para seleccionar el tamaño de la muestra, son los siguientes:

- Población: 7,154
- Nivel de confianza: 0.95
- Error de muestreo: 0.05
- Varianza poblacional: 0.50
- **Tamaño de la muestra: 365**

4.4 Instrumentos de recolección de datos

Los datos se recolectarán mediante los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionario. Su objetivo es registrar las preguntas y respuestas, cuyos resultados permitirán recolectar los datos necesarios y deseados para la investigación.
- b) Análisis documental. Comprende la revisión del material bibliográfico y documental.
- a) El fichaje: esta técnica, nos permite recolectar información teórica para la elaboración del marco teórico.
- b) La encuesta.
- c) La entrevista: esta técnica se utilizará al aplicar las encuestas, con la población seleccionada y con los funcionarios locales.
- d) Muestreo: técnica estadística empleada para calcular la población a estudiar.
- e) Tabulación y análisis de datos, mediante el programa estadístico SPSS.

4.5 Descripción del proceso de prueba de hipótesis

El procedimiento es el siguiente:

- a) Primero, con el SPSS 19.0 se va a elaborar tablas univariadas y bivariadas, a las que les aplicará pruebas estadísticas, para determinar el grado de asociación entre las variables
- b) En segundo, como se señaló anteriormente, mediante el Modelo Estadístico de Regresión, se identificarán los factores que afectan el ordenamiento territorial.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

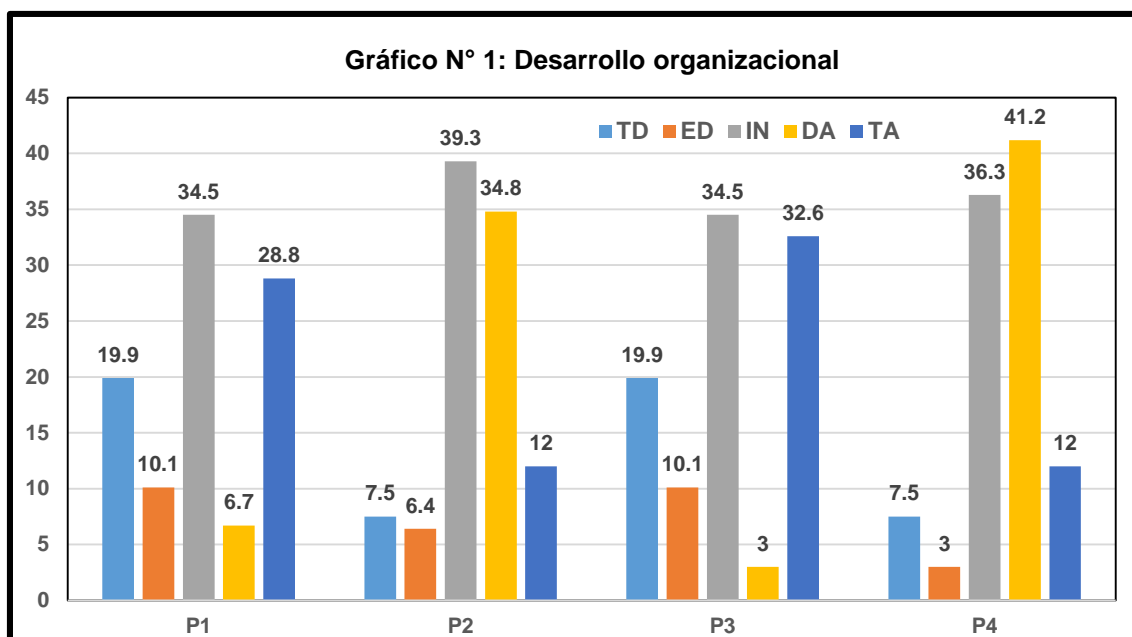
5.1 Análisis e interpretación de resultados

5.1.1 Análisis de la variable independiente: Gestión municipal

a) Desarrollo organizacional

Tabla N° 1: Desarrollo organizacional

Nº	Indicador	TD	ED	IN	DA	TA
01	La Municipalidad funciona de acuerdo a objetivos y metas	19.9	10.1	34.5	6.7	28.8
02	Se cumple el Plan de Reordenamiento Territorial	7.5	6.4	39.3	34.8	12.0
03	La Municipalidad cuenta con personal calificado	19.9	10.1	34.5	3.0	32.6
04	La mecanización del sistema administrativo beneficia a la población	7.5	3.0	36.3	41.2	12.0



Reactivo 01: Los resultados de la encuesta reportan que 35.5% está de acuerdo con el funcionamiento de la municipalidad. El nivel de indiferentes alcanza al 34.5% de la población y el 30% está en desacuerdo.

Reactivo 02: Los resultados de la encuesta reportan que 46.8% están de acuerdo con el cumplimiento del Plan de Reordenamiento Territorial. El 13.9% de entrevistados está en desacuerdo y un preocupante 39.3% es indiferente.

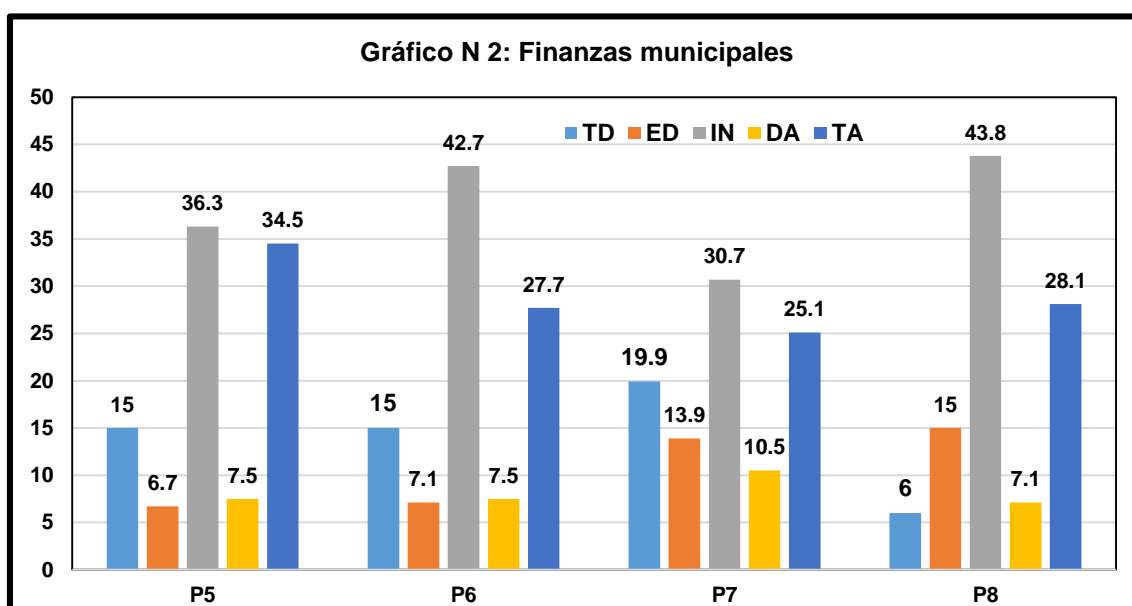
Reactivo 03: Los resultados de la encuesta reportan que 35.6% señalan que la municipalidad cuenta con personal calificado. El 34.5% es indiferente y 29.9 está en desacuerdo.

Reactivo 04: Los resultados de la encuesta reportan que 53.2% está de acuerdo con la mecanización del sistema administrativo.

b) Finanzas municipales

Tabla N° 2: Finanzas municipales

N°	Indicador	TD	ED	IN	DA	TA
05	Se ha perfeccionado y recuperado la recaudación	15.0	6.7	36.3	7.5	34.5
06	La ejecución de proyectos es eficiente	15.0	7.1	42.7	7.5	27.7
07	Las tasas municipales corresponden a los servicios prestados	19.9	13.9	30.7	10.5	25.1
08	Se ejecuta el presupuesto asignado	6.0	15.0	43.8	7.1	28.1



Reactivo 05: Los resultados de la encuesta reportan que 42% consideran que el manejo financiero municipal ha mejorado. El 36.3% es indiferente y el 21.7% está en desacuerdo y opina que nada ha mejorado.

Reactivo 06: Los resultados de la encuesta reportan que 35.2% están de acuerdo con los proyectos municipales implementados, el 42.7% es indiferente y 22.1% está en desacuerdo.

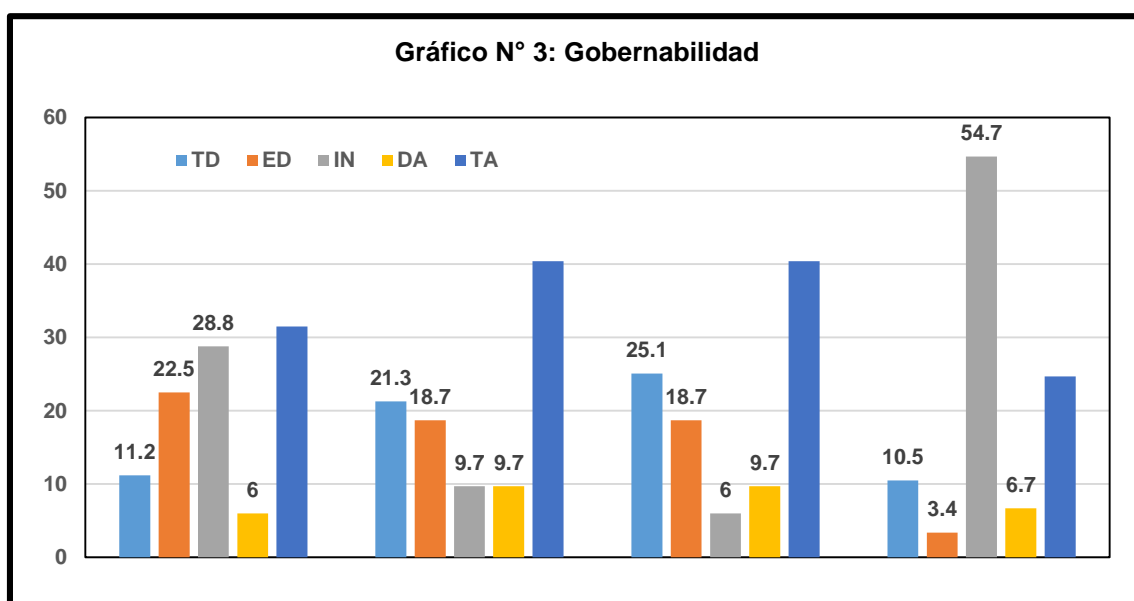
Reactivo 07: Los resultados de la encuesta señalan que 35.6% están de acuerdo con las tasas municipales. En el otro extremo, 33.8% está en desacuerdo y el 30.7 es indiferente.

Reactivo 8: Los resultados de la encuesta reportan que el 35.2% señalan que se está ejecutando el presupuesto asignado por el gobierno central. El 43.8% es indiferente y el 21% está en desacuerdo.

c) Gobernabilidad

Tabla N° 3: Gobernabilidad

N°	Indicador	TD	ED	IN	DA	TA
09	La ciudadanía se encuentra organizada	11.2	22.5	28.8	6.0	31.5
10	Se permite el acceso a la información	21.3	18.7	9.7	9.7	40.4
11	Se promueve la participación ciudadana	25.1	18.7	6.0	9.7	40.4
12	Existen políticas institucionalizadas focalizadas	10.5	3.4	54.7	6.7	24.7



Reactivo 9: El 37.5% de los entrevistados destacan la organización ciudadana. El 28.8% es indiferente y el 33.7% está en desacuerdo.

Reactivo 10: Los resultados de la encuesta indican que el 50.1% de los entrevistados destacan el acceso a la información municipal; el 9.7% es indiferente y 40% muestra su desacuerdo.

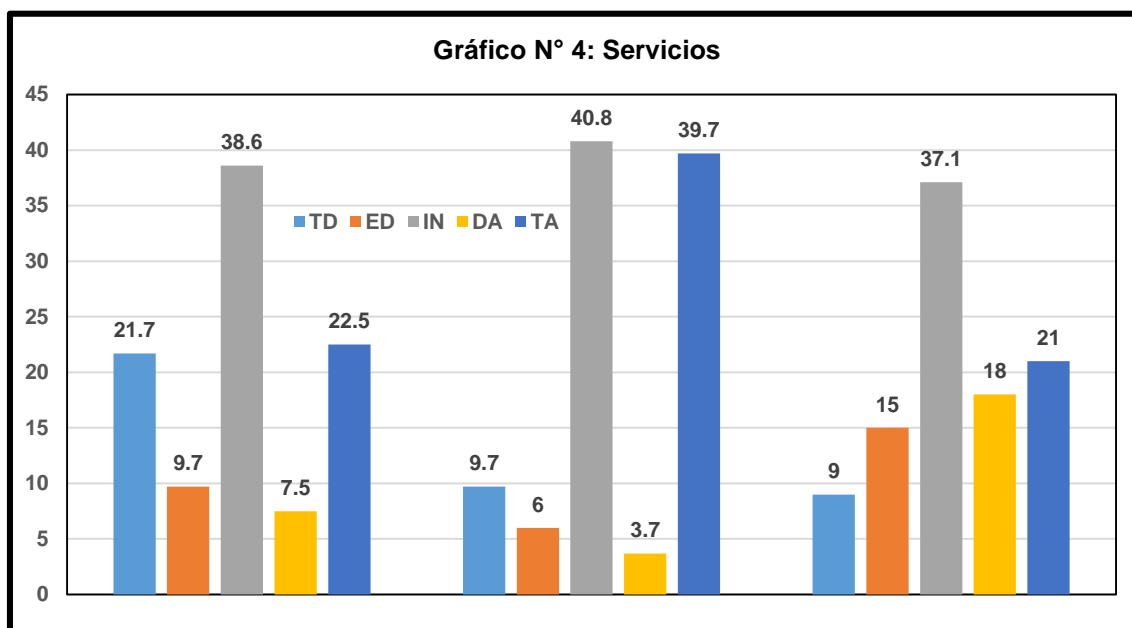
Reactivo 11: El 50.1% están de acuerdo con la promoción ciudadana, el 6% es indiferente y el 43.8% está en desacuerdo.

Reactivo 12: El 31.4% de ciudadanos destaca la focalización de las políticas municipales; en el extremo, el 13.9% está en desacuerdo y el 54.7% de entrevistados es indiferente.

d) Servicios

Tabla N° 4: Servicios

N°	Indicador	TD	ED	IN	DA	TA
13	Los servicios municipales son eficientes	21.7	9.7	38.6	7.5	22.5
14	La atención al público es eficiente	9.7	6.0	40.8	3.7	39.7
15	Los actores sociales participan en los proyectos	9.0	15.0	37.1	18.0	21.0



Reactivo 13: Los resultados de la encuesta revelan que el 30% están de acuerdo con los servicios municipales. El 38.6% es indiferente y el 31.4 está en desacuerdo.

Reactivo 14: Los resultados de la encuesta que señalan que el 43.4% están de acuerdo en la eficiencia de la atención municipal, el 40.8% es indiferente y el 15.7% está en desacuerdo.

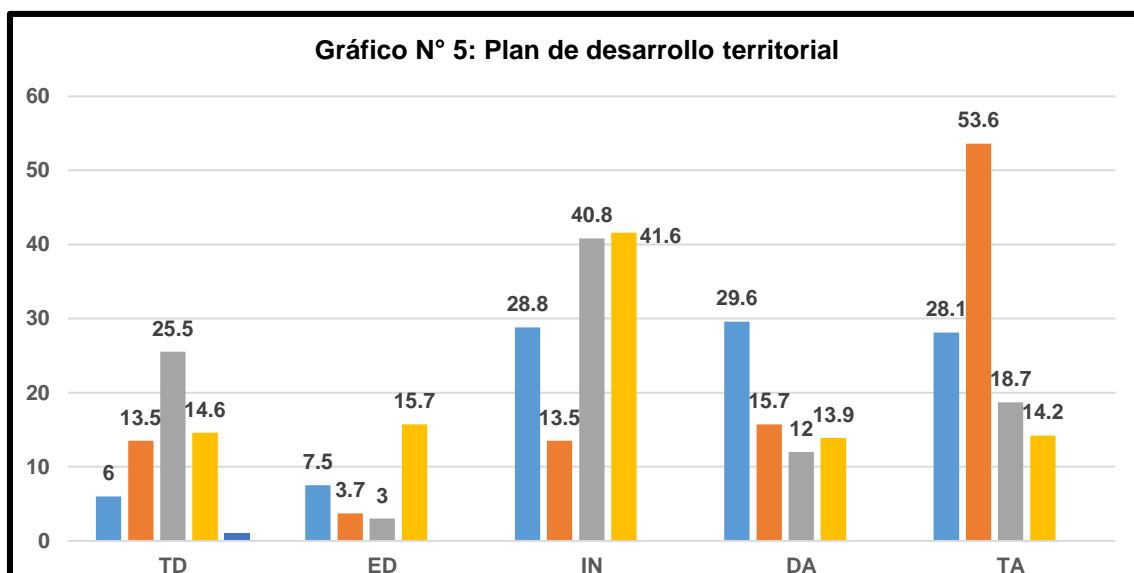
Reactivo 15: El 39% destaca la participación de los diversos actores sociales de la comunidad. El 37.1% es indiferente y el 24.0% está en desacuerdo.

5.1.2 Análisis de la variable dependiente: Ordenamiento territorial

a) Plan de desarrollo territorial

Tabla N° 5: Plan de desarrollo territorial

Nº	Indicador	TD	ED	IN	DA	TA
16	El ordenamiento territorial es un deber solo de las autoridades	6.0	7.5	28.8	29.6	28.1
17	El ordenamiento territorial es un deber de autoridades y ciudadanos	13.5	3.7	13.5	15.7	53.6
18	Conoce UD las ordenanzas que regulan el territorio	25.5	3.0	40.8	12.0	18.7
19	Los criterios jurídicos y técnicos son adecuados para el ordenamiento del territorio.	14.6	15.7	41.6	13.9	14.2



Reactivo 16: Los resultados de la encuesta revelan que el 57.7% están de acuerdo con el ordenamiento territorial del distrito.

Reactivo 17: Los resultados de la encuesta muestran que el 69.3% están de acuerdo e señalar que el ordenamiento territorial es un deber de autoridades y ciudadano.

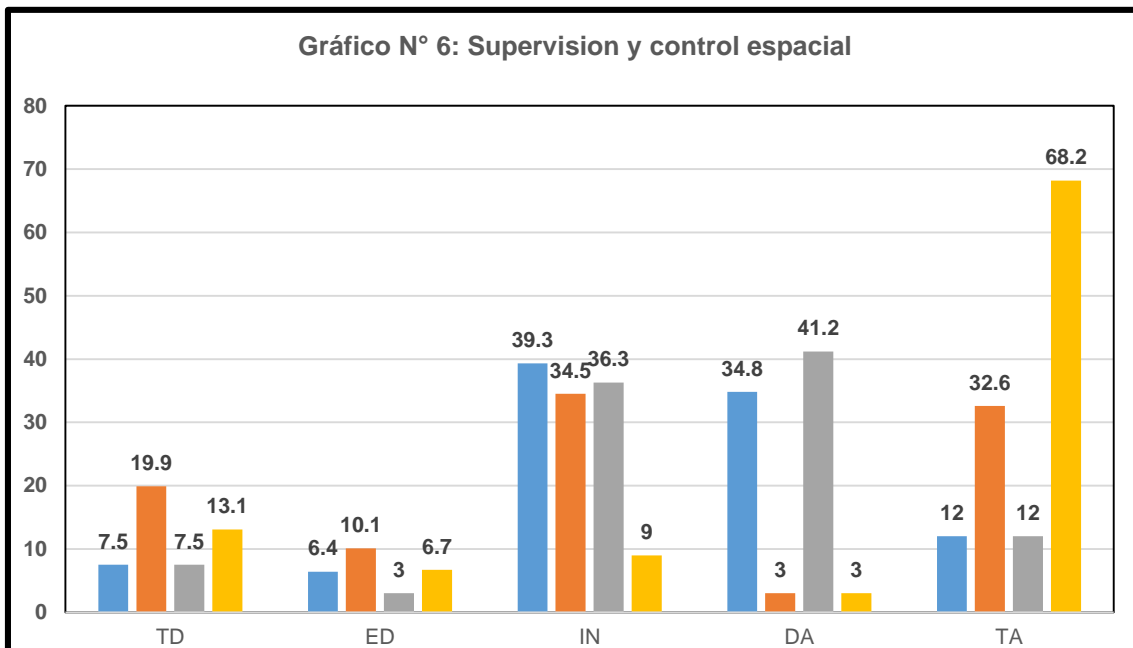
Reactivo 18: Los resultados de la encuesta que señalan que el 30.7% de entrevistados están de acuerdo el control territorial a través de ordenanzas municipales.

Reactivo 19: Los resultados de la encuesta que el 28.1% están de acuerdo que se concluye el servicio en el tiempo prometido.

b) Supervisión y control espacial

Tabla N° 6: Supervisión y control espacial

N°	Indicador	TD	ED	IN	DA	TA
20	La Municipalidad cumple con su papel en el ordenamiento del territorio	7.5	6.4	39.3	34.8	12.0
21	Es debe aplicar la normatividad vigente para ordenar el territorio	19.9	10.1	34.5	3.0	32.6
22	La cartografía municipal se utiliza para ordenar el territorio	7.5	3.0	36.3	41.2	12.0
23	El personal técnico del municipio es el adecuado para el control espacial	13.1	6.7	9.0	3.0	68.2



Reactivo 20: Los resultados de la encuesta indican que el 46.8% están de acuerdo con el papel que cumple la municipalidad en el ordenamiento territorial.

Reactivo 21: Los resultados de la encuesta exponen que el 35.6% están de acuerdo con la aplicación de las normas para ordenar el territorio del distrito.

Reactivo 22: Los resultados de la encuesta prueban que el 53.2% de los entrevistados destaca la cartografía municipal en el ordenamiento del territorio.

Reactivo 23: El 71.2% de los entrevistados, indican que el personal técnico municipal es el adecuado para el control espacial.

5.2 Prueba de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general

La gestión municipal ha contribuido a mejorar el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

a) Hipótesis estadísticas

H_i: Existe relación directa y significativa entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

H_o: No existe relación directa y significativa entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives

Variables de estudio	Correlación de Pearson (r)	Sig. (bilateral) (p)
Gestión municipal	0.821	.000
Ordenamiento territorial		

b) Toma de decisión

Como el valor Sig. Es igual a 0.000, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.821**, correlación alta de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), existe relación directa y significativa entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

5.2.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

El desarrollo organizacional implementado por la gestión municipal, se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existe relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional implementado por la gestión municipal, con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

H_o: No existe desarrollo organizacional implementado por la gestión municipal con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

Variables de estudio	Correlación de Pearson (r)	Sig. (bilateral) (p)
Desarrollo organizacional	0.773	.000
Ordenamiento territorial		

b) Como el valor Sig. es igual a 0.000, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Existe relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional implementado por la gestión municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.773**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre desarrollo organizacional implementado por la gestión municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa y significativa entre las finanzas municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existe relación directa y significativa entre las finanzas municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

H_o: No existe relación directa y significativa entre las finanzas municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

Variables de estudio	Correlación de Pearson (r)	Sig. (bilateral) (p)
Fianzas municipales	0.730	.000
Ordenamiento territorial		

b) Como el valor Sig. es igual a 0.000, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Luego, existe relación directa y

significativa entre las finanzas municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.730**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre las finanzas municipales contribuyen al ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives

H_o: No Existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.

Variables de estudio	Correlación de Pearson (r)	Sig. (bilateral) (p)
Gobernabilidad municipal	0.762	.000
Ordenamiento territorial		

b) Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.662**, correlación positiva considerable de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en el que existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.662**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Hipótesis específica 4

Existe relación directa y significativa entre los servicios municipales y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives.

a) **Hipótesis estadísticas:**

H_i: Existe relación directa y significativa entre los servicios

municipales y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives

H₀: No Existe relación directa y significativa entre los servicios municipales y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives.

Variables de estudio	Correlación de Pearson (r)	Sig. (bilateral) (p)
Servicios municipales	0.782	.000
Ordenamiento territorial		

b) Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.682**, correlación positiva considerable de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en el que existe relación directa y significativa entre los servicios municipales y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.682**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre los servicios municipales y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación fue analizar en qué medida la gestión municipal ha contribuido a mejorar el ordenamiento territorial del distrito de Santa Rosa de Quives. De los resultados obtenidos, se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.821, entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial, pero que por cuestiones presupuestales y según Torres (2005), el porcentaje de inversión orientado al acondicionamiento territorial, desarrollo urbano, catastro y desarrollo rural, en la casi totalidad de Municipalidades es reducido, aspectos que impactan negativamente en la gestión municipal y limitan su desarrollo. Sin embargo, al mejorar los mecanismos de representación y participación ciudadano (Braceli, 2003), el municipio se revaloriza e impacta en la opinión ciudadana. Este factor de participación, es el que le permite a la población desarrollar el sentimiento de propiedad del municipio, a través de su participación, ello movilizará sus energías y esfuerzos para que los proyectos avancen y se fortalezca la posibilidad de sostenibilidad (Gillezeau, 2003). En consecuencia, la participación es un imperativo, una condición de supervivencia, en un instrumento que le abre la dignidad y las posibilidades al desarrollo, o simplemente, la participación implica devolver a la población un derecho que le pertenece (Gillezeau, 2003) y de esta manera, mejora la gestión municipal.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo principal establecer la relación existente entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives.

Los siguientes son las conclusiones que se desprende de este estudio:

- a) Mediante la utilización del Modelo Estadístico mediante el SPSS, nos ha permitido comprobar la hipótesis general planteado en este estudio, dándonos como resultado que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.821**, correlación alta de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), comprobándose que existe la relación directa y significativa entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.
- b) Se estableció que si existe una correlación estadísticamente significativa de **0.773**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, existe relación directa y significativa el desarrollo organizacional implementado por la gestión municipal, incide en el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.
- c) Se estableció que si existe una correlación estadísticamente significativa de **0.730**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, relación directa y significativa entre las finanzas municipales y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.
- d) Se estableció que si existe una correlación estadísticamente significativa

de **0.762**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error

- e) Se estableció que si existe una correlación estadísticamente significativa de **0.682**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, existe relación directa y significativa entre los servicios municipales y el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives,, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error

RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda a las autoridades municipales, actualizar el catastro y legalizar la propiedad agrícola y urbana del distrito.
- b) Priorizar la gestión territorial, estableciendo plazos y mecanismos para solucionar el problema de la propiedad urbana y rural.
- c) Se recomienda desburocratizar la gestión municipal, pues de esta manera incidirá en el ordenamiento territorial.
- d) Iniciar un proceso de titulación de predios urbanos y rurales. Asimismo, solucionar la informalidad urbana y el caso de las invasiones, de acuerdo a la normatividad existente.
- e) Actualizar el catastro distrital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander Schejtman; Julio Berdegue. (2004). *Desarrollo territorial rural*. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Wilmington: Wesley Iberoamérica.
- Benevolo, L. (1999). *Historia de la arquitectura moderna*. Madrid: Editorial Celeste .
- Borja, J. (2007). *Descentralización. Una cuestión de método*. (C. Acuña, Ed.) Bs As: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Braceli, O. (2003). *Análisis de la estructura de los municipios de la Provincia de Mendoza*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Mendoza.
- Cabrero, E. (1996). Capacidades innovadoras de municipios mexicanos. *Revista Mexicana de Sociología*(3), 90-91.
- Carceller, A. (1989). *Instituciones de derecho Urbanístico*. Madrid: Montecorvo.
- Carmona, R. (2012). *Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo*. Argentina: Universidad Nacional General Sarmiento.
- Coraggio, J. (1991). *Las dos corrientes de la descentralización en América Latina*. Montevideo: Cuadernos CLAEH.

De Soto. (1987). *El otro sendero*. Bogotá: Oveja Negra.

Delgado, D. G. (2010). *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. Buenos Aires: FLACSO.

Fernández, J. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Editorial Reverte.

Fernández, T. (1997). *Manual de Derecho Urbanístico*. Madrid: Publicaciones Abella.

Gillezeau, P. (2003). *Ética, gestión municipal y desarrollo sustentable*. Caracas: CLAD.

Gómez, O. (2007). *Ordenación territorial*. Madrid: Mundi-Prensa.

Guerrero, E. D. (2004). *Gobierno municipal*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

Henry Mintzberg; James Quinn. (1995). *Biblioteca de planeación estratégica*. México: Prentice Hall.

Hildebrand, A. (1996). *Política de ordenación del territorio en Europa*. Sevilla: Junta de Andalucía.

INEI (2017) Las finanzas municipales. En. <https://www.inei.gob.pe> Consultado el 20-2-2018

INEI. (2012). *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritos y de Centros Poblados*. Lima: INEI.

Lefebvre, H. (1970). *Du rural à l'urbain*. Paris: Editions Anthropos.

Leca (2016) Gobernabilidad y gobernanza. En www.pagina.jccm.es/ear/download/A1T10

Massiris, A. (2010). *Fundamentos conceptuales y metodológicos del ordenamiento territorial*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Michel Godet; Philippe Durance. (2009). *La prospectiva estratégica para empresas y los territorios*. Paris: Lipsor.

Morales, Y (2016) Teorías del desarrollo organizacional. En: <http://www.ur.mx>
Consultado el 20-2-2018

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.

Quinn, H. M. (1995). *Biblioteca de planeación estratégica*. México: Prentice Hall.

Tecco, C. (1997). *el gobierno municipal como promotor del desarrollo local regional*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

Torres, S. (2005). *Diagnóstico de la gestión municipal*. Lima: Ministerio de Economía.

Vanesia, J. (2010). *Políticas públicas y desarrollo local*. Buenos Aires: UBA.

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

2. Cuestionario

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			Método
			Variables	Dimensión	Indicadores	
<p>Problema principal ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión municipal y ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives?</p> <p>Problemas secundarios e) ¿De qué manera el desarrollo organizacional se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives? f) ¿De qué manera las finanzas municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives? g) ¿En qué medida la gobernabilidad municipal se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives? h) ¿En qué medida los servicios municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives?</p>	<p>Objetivo general Analizar en qué medida la gestión municipal se relaciona con el ordenamiento territorial en el Distrito de Santa Rosa de Quives.</p> <p>Objetivos específicos e) Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives. f) Exponer de qué forma las finanzas municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives. g) Explicar en qué medida la gobernabilidad municipal se relaciona con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives. h) Describir en qué medida los servicios municipales se relacionan con el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives</p>	<p>Hipótesis general Existe relación directa y significativa entre la gestión municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.</p> <p>Hipótesis derivadas e) Existe relación directa y significativa entre el desarrollo y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives. f) Existe relación directa y significativa entre las finanzas y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives. g) Existe relación directa y significativa entre la gobernabilidad municipal y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives. h) Existe relación directa y significativa en los servicios y el ordenamiento territorial del Distrito de Santa Rosa de Quives.</p>	<p>Variable Independiente Gestión Municipal</p>	<p>Desarrollo organizacional</p> <p>Finanzas municipales</p> <p>Gobernabilidad</p> <p>Servicios</p>	<p>1. La Municipalidad funciona de acuerdo a objetivos y metas 2. Se cumple el Plan de Reordenamiento Territorial 3. La Municipalidad cuenta con personal calificado 4. La mecanización del sistema administrativo beneficia a la población 5. Se ha perfeccionado y recuperado la recaudación 6. La ejecución de proyectos es eficiente 7. Las tasas municipales corresponden a los servicios prestados 8. Se ejecuta el presupuesto asignado 9. La ciudadanía se encuentra organizada 10. Se permite el acceso a la información 11. Se promueve la participación ciudadana 12. Existen políticas institucionalizadas focalizadas 13. Los servicios municipales son eficientes 14. La atención al público es eficiente 15. Los actores sociales participan en los proyectos 16. El ordenamiento territorial es un deber solo de las autoridades 17. El ordenamiento territorial es un deber de autoridades y ciudadanos 18. Conoce UD las ordenanzas que regulan el territorio 19. Los criterios jurídicos y técnicos son adecuados para el ordenamiento del territorio. 20. La Municipalidad cumple con su papel en el ordenamiento del territorio 21. Es debe aplicar la normatividad vigente para ordenar el territorio 22. La cartografía municipal se utiliza para ordenar el territorio 23. El personal técnico del municipio es el adecuado para el control espacial</p>	<p>a) Tipo, nivel y diseño El tipo de investigación aplicada El nivel es correlacional El diseño es experimental.</p> <p>b) Método Los métodos a utilizar son: analítico y sintético</p> <p>c) Población y muestra Población: 7,154 Nivel de confianza: 0.95 Error muestral: 0.05 Varianza poblacional: 0.50 Tamaño muestra: 365</p> <p>d) Técnicas e instrumentos Los datos requeridos se recogerán mediante un cuestionario, entrevistas a dirigentes y autoridades municipales y análisis de contenido</p> <p>e) Plan de análisis La información será procesada mediante el paquete estadístico SPSS 19.0</p>
			<p>Variable Dependiente Ordenamiento territorial</p>	<p>Plan de desarrollo territorial</p> <p>Supervisión y control espacial</p>		

CUESTIONARIO

Lea cada uno de los reactivos y estime, en su opinión, en qué intensidad posee cada uno de los rasgos, inscribiendo dentro de un círculo la letra correspondiente: **1 = Si. 2 = No. 3 = NS.**

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
Desarrollo organizacional						
01	La Municipalidad funciona de acuerdo a objetivos y metas					
02	Se cumple el Plan de Reordenamiento Territorial					
03	La Municipalidad cuenta con personal calificado					
04	La mecanización del sistema administrativo beneficia a la población					
Finanzas municipales						
05	Se ha perfeccionado y recuperado la recaudación					
06	La ejecución de proyectos es eficiente					
07	Las tasas municipales corresponden a los servicios prestados					
08	Se ejecuta el presupuesto asignado					
Gobernabilidad						
09	La ciudadanía se encuentra organizada					
10	Se permite el acceso a la información					
11	Se promueve la participación ciudadana					
12	Existen políticas institucionalizadas focalizadas					
Servicios						
13	Los servicios municipales son eficientes					
14	La atención al público es eficiente					
15	Los actores sociales participan en los proyectos					
Plan de desarrollo territorial						
16	El ordenamiento territorial es un deber solo de las autoridades					
17	El ordenamiento territorial es un deber de autoridades y ciudadanos					
18	Conoce UD las ordenanzas que regulan el territorio					
19	Los criterios jurídicos y técnicos son adecuados para el ordenamiento del territorio.					
Supervisión y control espacial						
20	La Municipalidad cumple con su papel en el ordenamiento del territorio					
21	Es debe aplicar la normatividad vigente para ordenar el territorio					
22	La cartografía municipal se utiliza para ordenar el territorio					
23	El personal técnico del municipio es el adecuado para el control espacial					