



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Av. Juan Pablo II S/N Bellavista Telf. 4299740 – 203 Telefax 4297296



ABN 2015

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“APLICACIÓN DEL MENTORING PARA LOGRAR UNA GESTIÓN
EFICIENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO”.**

AUTOR:

Lic. Adm. MADISON HUARCAYA GODOY

(01 de Abril del 2013 al 31 de Marzo del 2015)

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 399-2013-R

CALLAO- PERU

2015

Handwritten mark

1. INDICE

	Pág.
1. INDICE	1
2. RESUMEN	2
3. INTRODUCCIÓN	3
4. PARTE TEORICA O MARCO TEORICO	7
5. MATERIALES Y METODOS	58
6. RESULTADOS	60
7. DISCUSIÓN	62
8. REFERENCIALES	67
9. APÉNDICE	70

2. RESUMEN

El presente trabajo de investigación: **“APLICACIÓN DEL MENTORING PARA LOGRAR UNA GESTIÓN EFICIENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO”**, es producto de un estudio y análisis de la gestión Pública de la Municipalidad Provincial del Callao, con el **objeto** de determinar la eficiencia en el desempeño de los colaboradores, de niveles Jerárquicos, órganos intermedios y órganos operativos de la Municipalidad Provincial del Callao a fin de mejorar la Gestión de la Provincia.

El **resultado**, de la presente investigación tiene que ver con la Gestión de cuyo análisis se determinara la eficiencia en el desarrollo de sus funciones de los colaboradores con el objetivo de cumplir con los servicios en beneficio de la ciudadanía chalaca.

Se **concluye** que dentro del contexto actual en que se encuentran inmersos los Gobiernos locales y frente a una difícil situación socio-económica que presenta el país, la Municipalidad Provincial del Callao asume el rol de ente promotor y de brindar un servicio eficiente a la población. Dentro de este marco, la Municipalidad Provincial del Callao ha empleado un rol que se traduce en las siguientes acciones; una política de descentralizar las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, dotando de asesoría permanente a los colaboradores para que puedan ejercer sus funciones, todo esto enmarcado dentro del marco de sus atribuciones, la cual esta contemplada en el MOF logrando así gestión administrativa eficaz de los recursos públicos y de atención al ciudadano.

3. INTRODUCCIÓN

La relación entre la Municipalidad Provincial del Callao y la sociedad nos permite analizar los diferentes elementos de la Administración y su participación en el desarrollo socio-económico de tal manera que se identifique como contribuye a lograr los niveles de producción, ingresos y niveles de bienestar de la población que se propone alcanzar en su ámbito a nivel Provincial.

En la política nacional, poblacional y de desarrollo, la Municipalidad Provincial debe hacer lo que corresponde, esto significa que debe tener una conciencia bien clara de la capacitación continua. , ya que la capacitación es el verdadero eje del desempeño eficiente de los colaboradores y por ende fomentar el desarrollo del país y la región, debe ser parte del engranaje del desarrollo del país y ese espíritu debe ser visto y comenzar por plantear políticas de guía o enseñanza interna, o de dotar de conocimientos y habilidad funcional a todos los colaboradores de la Institución.

El mundo de la empresa tiene elementos específicos en los que el Mentoring es especialmente necesario. El fundamento de este fenómeno es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero.

Cuando las Municipalidades Provinciales tengan la política de capacitación continua y de nutrirles de nuevos conocimientos, por parte de personas conocedoras y con amplia experiencia en la gestión Pública que permita a la personas implicadas, apoyarles y estimularles a que encuentre sus propias soluciones, la toma de decisiones, y desterrar la burocracia que no hace más que centralizar la toma de decisiones con la cual se genera el cuello de botella, y la ineficiencia en el desempeño de las funciones de la Municipalidad Provincial se estará hablando de una Administración eficiente y

que está a la vanguardia de las nuevas corrientes administrativas con el objetivo de brindar un mejor servicio a la comunidad.

A los Alcaldes Provinciales, se les ha dado la facultad de planificar el desarrollo Provincial, se les facilita usar los recursos sectoriales y los profesionales del los sectores, pero ¿Cuántos Gobiernos Provinciales del Perú, están aplicando estas nuevas tendencias administrativas?, ¿Cuántos Gobiernos Provinciales han usado la planificación en parte de su diseño para el plan de desarrollo Provincial?

Con que existe la óptica capitalina limeña, que rige a todo el Perú y es un mal nacional, cuyo remedio es el descentralismo y la capacitación de los propios funcionarios de cualquier nivel. Se tiene que generar nuevas políticas de administración, la cual debe estar acorde a las nuevas corrientes. Existe una descoordinación y un divorcio entre las aéreas del gobierno Provincial, lo cual dificulta el desempeño de sus funciones de los colaboradores del Gobierno Provincial.

La deficiencia en el desempeño de sus funciones de los colaboradores del Gobierno Provincial, es parte del problema nacional de la administración publica ha nivel nacional, no reconocer es andar a ciegas, sin un derrotero, es ir al fracaso.. Para una cada vez mayor eficiencia de la gestión Provincial es necesario consolidar y ampliar las políticas de capacitación y motivación a los funcionarios del Gobierno Provincial, incrementando su base en una administración eficiente, condición indispensable de una gestión exitosa.

En cuanto a la realidad del ámbito de estudio del presente trabajo de investigación, tenemos al Gobierno Provincial del Callao, dentro de su contexto socio-económico, esta ligado a su servicio eficiente que debe brindar a los ciudadanos.

La situación del Gobierno Provincial del Callao. No es ajena a la servicio ineficiente del sector publico a nivel nacional, caracterizadas por un alto porcentaje de colaboradores poco capacitados o que no cumplen con el perfil y la especialidad para desempeñarse en las diferentes áreas, falta de un adecuado clima organizacional y la poca libertad que tienen para tomar decisiones y solucionar problemas, esto se sustenta debido a la incapacidad de los Alcaldes Provinciales de fijar programas de capacitación permanentes.

El problema objeto de la investigación ha sido seleccionado tomando en cuenta los siguientes fundamentos: Como catedráticos universitarios o investigadores tenemos acceso a los datos sobre este problema y el otro aspecto es la búsqueda de mecanismos de utilización optima de los recursos económicos y financieros que contribuyen a una eficiente gestión Provincial, que posibilite a su vez el desarrollo eficiente de la Gestión Provincial del Callao. Y finalmente el interés en el presente estudio ya que, contribuirá a nuestro desarrollo profesional.

Se pretende dar solución al **problema** planteado ¿De qué manera se aplicara el Mentoring en el Gobierno Provincial del Callao, para lograr una gestión eficiente? a fin de que el Gobierno Provincial, con adecuada políticas, planes, programas, normas, valores, metodología de trabajo, articule las actividades para lograr alcanzar los objetivos de precisar la relación existente entre los colaboradores y el cumplimiento de los servicios del Gobierno Provincial del Callao.

El tipo de investigación es descriptivo explicativo. El sector que será beneficiado con los resultados de la presente investigación serán las autoridades, funcionarios, trabajadores y usuarios del gobierno Provincial.

La **importancia** radica en:

- Que se planteara una nueva herramienta e Gestión que contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa del Gobierno Provincial del Callao.
- Que si la gestión es eficiente, contribuirá al mejor cumplimiento de los servicios; si el desarrollo de sus funciones de los colaboradores es eficiente se lograra el cumplimiento de los servicios.

Y se **justifica**, a que actualmente, debido a que se vive en un mundo competitivo, y si el Gobierno Provincial brinda un servicio eficiente, entonces la situación de la Provincia del Callao mejorara. Además en las dependencias del Gobierno Porvincial del Callao, no se están aplicando los conocimientos de Gestión Publica para un mejor cumplimiento de los servicios por parte de los Gobiernos Provinciales.

Ante tal situación, el aporte científico es de establecer con claridad nuevas herramientas (Mentoring) de aplicación en la gestión Provincial lo cual nos permitirá formular con claridad los planes, procedimientos, métodos y técnicas, instrumentos validos y confiables, que permitan sistemáticamente, una gestión eficiente y por consiguiente el cumplimiento de los servicios del Gobierno Provincial del Callao.

4. PARTE TEORICA O MARCO TEORICO

LA GERENCIA PÚBLICA MODERNA EN EL MARCO DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA Y EL PARADIGMA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

1. LA GERENCIA PÚBLICA EN EL MARCO DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

INTEGRACIÓN:

La propiedad fundamental en la administración pública Cuando se habla de caminar hacia un nuevo paradigma de gerencia pública o hacia una gerencia pública moderna, la idea que frecuentemente se obtiene es lograr instituciones gubernamentales eficaces, decisivas, visionarias y con capacidad de responder a las necesidades y oportunidades que tienen que ver con los asuntos de interés público.

Esta figura resulta sobredimensionada, puesto que la particularidad de la gerencia es la capacidad organizativa interna de una institución para lograr determinados objetivos o resultados en el entorno. Esta capacidad es atribuible a la organización. En primer lugar, reside en equipos de personas que son especializados en conducir determinados procesos o porciones de procesos, y compuestos por gestores en posición de toma de decisiones y por personas con habilidades especializadas que dan al equipo un valor particular que lo hace diferente de otros equipos.

En segundo lugar la capacidad gerencial descansa sobre un diseño organizativo que es eficiente y que se mantiene estable por el tiempo suficiente para cumplir un determinado objetivo o completar un ciclo del proceso de gestión.

Esta aclaración es pertinente por la siguiente razón. Todas las organizaciones poseen (o al menos deberían) una dimensión operacional compuesta por procesos (implícitos o explícitos) y procedimientos, sistemas administrativos, un grado de planificación, niveles jerárquicos y mecanismos de control interno. Pero no todas las organizaciones poseen además una dimensión gerencial, compuesta por lineamientos estratégicos para ajustar sus acciones a las condiciones del entorno o nuevos desafíos, ni capacidad gerencial. En síntesis, un marco de referencia válido para modernizar la gestión pública debe, en primer lugar, integrar la dimensión gerencial, la dimensión operacional y sus sistemas de planificación (políticas) y de soporte administrativo. Sin dicha integración la organización es disfuncional; es decir que posee determinados niveles de recursos y de capacidad organizativa, pero no cuenta con propósitos definidos sobre los cuales trabajar.

Pero un marco de referencia moderno que pueda integrar la dimensión gerencial, operacional y político-administrativa necesita además poder operar como un conjunto unificado o integrado, tanto en el día a día, como en el mediano y largo plazo. La única forma que se conoce para realizar tal grado de integración y de dinamismo es a través de evaluar la calidad de una gestión a través de medidas de evaluación de desempeño, que se aplican, en principio, en la organización en su conjunto, y de allí se van detallando hasta llegar al desempeño de áreas, procesos y personas.

Sin embargo, en el campo de la gestión pública, son pocos los casos en los que las organizaciones disponen de protocolos y mecanismos para evaluar su desempeño y permitir ser evaluados por otros actores, en función de metas, objetivos y propósitos, como por ejemplo: la elección de la mejor decisión de inversión social, el programa de eslabonamiento productivo más eficiente, la estrategia de mayor

impacto en un proyecto social, el grado de satisfacción de los usuarios de un servicio, el autosostenimiento financiero de un servicio público, el aumento de la recaudación tributaria, el uso estratégico de la información para decidir una nueva política, el logro de ahorros debido a la mayor eficiencia en un proceso.

Los ejemplos anteriores son todos característicos de la dimensión de resultados que es una propiedad de toda organización que, por un lado, logre integrar las dimensiones gerencial, operacional y político-administrativa de forma efectiva, y que por otro lado, consiga poner a prueba esa arquitectura organizativa mediante mecanismos para medir y evaluar el desempeño de la organización y de sus partes.

Es decir, la dimensión de la gestión orientada a producir resultados equivale a la relación entre las capacidades institucionales existentes y los resultados que son posibles de alcanzar en función de los propósitos institucionales y las capacidades institucionales y competencias gerenciales requeridas para realizar dichos propósitos.

Por tanto, retomamos la cuestión de identificar cómo surgen estos principios primarios que determinan la validez de un marco de referencia aplicable al campo de la gestión pública. Para ello será necesario efectuar una revisión de la evolución de la ciencia administrativa en el campo público, conocida bajo la denominación de Administración Pública –que no debe confundirse con las actividades administrativas o con el acto de realizar administración pública– y que se aborda en detalle en las siguientes secciones.

Asimismo, es razonable mostrar curiosidad acerca de cuál es el tipo de organización que predomina en el ámbito gubernamental en los países de la región. La respuesta es elusiva porque los países de la región se hallan en distintas fases en el desarrollo o madurez en la actuación del

Estado a través de sus instituciones de gobierno. Más aún, algunos países parecen estar experimentando un retroceso.

En el caso del Perú, a raíz del proceso de la Descentralización se dio un paso adelante en la dirección de construir un marco de referencia conformado por leyes y sistemas que pueden acomodar eficazmente la dimensión gerencial; sobre todo en el nivel de los gobiernos subnacionales (locales y regionales). Asimismo, casi una década antes se emprendieron las primeras reformas en el nivel central de gobierno y de administración pública tendientes a aproximar al Estado a un conjunto amplio de propósitos, como: la inversión productiva y en servicios, los programas sociales y de lucha contra la pobreza, conectividad, el fomento exportador, la modernización del mercado financiero y de telecomunicaciones, la ampliación de la frontera agrícola, la diversificación de la oferta agroindustrial, titulación de tierras, etc.

No obstante, los pasos conducentes a un Estado moderno y a un modelo de gestión pública moderno, de corte gerencial y orientado a lograr resultados han quedado trancos en los últimos años. Más aún, en la actualidad aún no se divisan señales que sugieran una reactivación de las estrategias de reforma y modernización.

PARADIGMA

nos referimos a un modelo de cómo funcionan las cosas o de cómo deberían funcionar. Un paradigma tiene una jerarquía más alta; es decir, un paradigma sólo puede surgir en aquellas materias de mayor relevancia.

Un paradigma nos refiere a un conjunto de conocimientos de primera importancia que se interrelacionan entre sí para explicar por qué algo funciona de cierta manera, bajo qué condiciones y con qué posibles

resultados (en función de la variación en las condiciones). Este conjunto de conocimientos goza de amplia aceptación por quienes son entendidos en la materia respectiva. Un paradigma, además, se mantiene vigente hasta el momento en que el estado del arte se modifica drásticamente y surge un nuevo paradigma que reemplaza de modo progresivo al anterior.

Hecha la aclaración, se debe recalcar que el campo de la administración pública es suficientemente importante como para haber experimentado sucesivos paradigmas; lo que implica que su estado del arte ha evolucionado y continúan cambiando, hasta el punto que en la actualidad se habla del surgimiento del paradigma de la "Nueva Gestión Pública."

Esta evolución debe tomarse en cuenta, porque existe el riesgo de adoptar un conjunto de conocimientos que es incompatible con el paradigma que se pretende internalizar o adoptar –porque tales conocimientos podrían pertenecer a un paradigma anterior que ha perdido vigencia. Un riesgo incluso mayor es adoptar un paradigma sin entender por qué puede funcionar, en qué contexto o bajo qué condiciones.

PARADIGMAS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA.

La Administración Pública es la denominación formal que se le reconoce a la disciplina o campo de conocimiento que se ocupa de la formación y funcionamiento de las organizaciones que son más representativas en los asuntos públicos; lo que equivale de algún modo a definir que estudia como operan las organizaciones gubernamentales. En términos menos científicos (más aplicados) se le conoce también como gestión pública. Para guardar coherencia, en este artículo nos referimos a la Administración Pública.

El surgimiento de la Administración Pública es reciente, como bien lo relata Woodrow Wilson en su obra "The Study of Administration." Surge hacia finales del siglo XIX, al desprenderse del campo que le dio origen: las Ciencias Políticas. Las fuerzas que le imprimieron este espíritu independentista se hallan en los entonces nuevos fenómenos de la conformación de países, la reinención del concepto de Estado y la multiplicación de regímenes políticos basados en la nueva democracia –que adopta la denominación del régimen de gobierno griego, pero que difiere de él en formas sustanciales, como por ejemplo la interpretación que se brinda al principio de "igualdad del ciudadano ante la ley." Pese a haber iniciado un camino propio, la Administración Pública no se ha desligado de otras disciplinas que también son de primera importancia en el campo de lo público, como ocurre con el campo de las políticas públicas. Ciertamente, una separación total no sería factible dada la complejidad y trascendencia de los asuntos públicos y la variedad en que se manifiesta la actuación del Estado frente a tales asuntos públicos.

En su obra, publicada en 1975, "Public Administration and Public Affairs" Nicholas Henry planteó la necesidad de analizar los paradigmas de la Administración Pública en términos de políticas públicas (dimensión política, que es el componente heredado de las Ciencias Políticas) que deben ser definidas con un propósito específico en torno a asuntos de interés público. Asimismo, incluyó el análisis de los paradigmas también en cuanto a la aplicación de políticas, la gestión de los procesos para operativizar políticas y el soporte organizativo (dimensión administrativa, que es el componente que adopta de las Ciencias Administrativas).

Stephen Bailey va un paso más allá, y en 1968 proporciona el sustento para conducir un análisis más rico de los paradigmas de la Administración Pública, a través de integrar el desempeño de los

gestores en las posiciones de responsabilidad, el comportamiento de las personas en forma individual y colectiva, y el empleo de tecnologías de gestión que coadyuven a las personas y a la organización a lograr sus metas y a adaptarse mejor a las condiciones del entorno y las posibilidades en el interno. Este aporte, posiblemente, constituye el momento histórico en que la dimensión gerencial y la ética pasan a ser componentes obligados del paradigma contemporáneo conocido como "la nueva gestión pública."

En la medida que las dimensiones de la gerencia, la política y la administración han sido identificados como ejes básicos (podrían no ser los únicos, pero son los esenciales) de un marco de referencia válido para la Administración Pública, los paradigmas han ido surgiendo. El primero es identificado como la "dicotomía política-administración", que prevaleció entre los años 1990 y 1926. Sobre él, en 1900 Frank Goodnow centra la discusión de la Administración Pública en torno a diferenciar dos principales funciones de un gobierno. Por un lado, la elaboración de políticas públicas en función de aquellos aspectos o materias que son priorizados a nivel de Estado. Por otro lado, la aplicación de las políticas en función de una labor burocrática y un diseño organizativo estable (lo que posiblemente reforzó la idea de la rigidez del aparato público).

Es decir, la dimensión política no se hallaba integrada a la dimensión administrativa, y a ambas se les brindó un campo de acción distinto, en la idea que la no interferencia de competencias favorecería la eficiencia y la eficacia; tal como lo sostuvo Leonard White en su obra "Introduction to the Study of Public Administration."

Esta disociación, sin embargo, probó ser perjudicial porque los nuevos avances en materia de desarrollo organizacional no tenían forma de ser asimilados por organizaciones que se apoyaban en preceptos rígidos de administrar en función de procedimientos. Lo opuesto ocurrió en con

las organizaciones empresariales (particularmente las empresas manufactureras), que sí adoptaron con entusiasmo los desarrollos de la Ciencia Administrativa, así como de la entonces emergente disciplina de Administración de Negocios.

La evolución de paradigmas en cualquier campo del conocimiento no ocurre de modo súbito, sino más bien progresivo. Ello significa que hasta que se produce la aceptación del nuevo paradigma, éste y el paradigma aún vigente conviven y comparten algunos principios o características. Pero, en la medida que la aceptación del nuevo paradigma gana impulso, el conjunto de sus principios termina por substituir a aquellos que corresponden al paradigma que queda atrás. ¿En qué momento el nuevo paradigma inicia el recorrido que lo aleja de su predecesor? Ello ocurre cuando el paradigma que es emergente ofrece un conjunto integrado de conocimientos que logra validarse a través de la experimentación; es decir, a través de demostrar su aplicabilidad en el mundo real.

En el caso de la Administración Pública, ese momento empezó en 1927, con la difusión de la obra "Principios de Administración Pública" en la que W. F. Willoughby propone un conjunto de principios que se pensaba podrían aplicarse a todo tipo de organización. Este paradigma dio a la administración su mayor impulso e integró aportes que ya aplicaban las empresas manufactureras y de negocios, como ocurrió con los desarrollos de Henry Fayol, en 1930, Mooney y Reiley, en 1939, y los siete emblemáticos principios administrativos, propuestos por Gulick y Urwick en 1937: Planeamiento, organización, elección, dirección, coordinación, rendición y presupuestación. A partir de 1940 la Administración Pública experimenta un avance acelerado, pero temporal, que la aproxima tanto a la Administración Científica, como a las Ciencias Políticas, a causa de la Segunda Guerra Mundial. Surgen dos vertientes que coexisten por una década. Por un

lado, surge la vertiente técnico-administrativa de la dirección de personal y la presupuestación, entre otros, que se sustentó en la obra de Fritz von Morstein-Marx "Elementos de la Administración Pública", publicada en 1946.

Por otro lado, se halla la vertiente gerencial del proceso de toma de decisiones y el diseño organizativo, cuyo fin era maximizar ya sea el control (varios niveles jerárquicos) o la comunicación fluida (número mínimo de niveles jerárquicos) para asegurar la eficaz implementación de las decisiones. Esta corriente se valió de la obra de Herbert Simon "Administration Behavior: A Study of Decision-Making Processes," publicada en 1947.

El tercer paradigma surge en el contexto de la Guerra Fría y la formación de bloques políticos, en un periodo (1950 a 1970) en que se redefine el papel del Estado en torno a la seguridad nacional y otros aspectos dentro de la esfera de las Ciencias Políticas. En este periodo, además, predominan las políticas públicas, pero en desmedro de la ciencia aplicada al campo público; lo que marcó el punto de disociación de la Administración Pública en un campo orientado a la gestión y otro campo orientado a la política. En el medio quedaron los aspectos de la dimensión operacional o técnico-administrativa, cuya evolución se detuvo; lo que motivó que hacia finales de la década de los años 1970s diversos países estudiaran reformas para integrar la Administración Pública, las que se denominan estrategias de reforma y/o modernización de la administración del Estado.

LA GERENCIA PÚBLICA EN EL MARCO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Marco de referencia para las estrategias de reforma y modernización
La envergadura y naturaleza de los desafíos y agenda de gobierno a nivel del Estado han adquirido una mayor complejidad a partir de los eventos globales de fines de la Guerra Fría, como la globalización, los

avances tecnológicos y científicos, entre otros. Los gobiernos de países desarrollados y en vías de desarrollo, en su mayoría, se hallan trabajando en dimensionar e implementar estrategias de reforma del Estado o de administración del Estado, aunque lo hacen a ritmo distinto, con diversos marcos de referencia y tecnologías de gestión. Empero, en todos los casos la integración de las dimensiones político-administrativa, técnico-operacional y gerencial debe producirse, para obtener como producto entidades públicas que, por un lado, puedan implementar políticas públicas, y por otro lado, puedan responder con eficacia y oportunidad a las demandas sociales y muchos otros eventos del entorno que se reproducen con gran rapidez.

El nuevo marco de referencia aún no se ha completado. Ello se demuestra por el hecho que persiste la disociación entre política y administración, producida hacia fines de los años 1970s. La vertiente de la Administración Pública influenciada por las Ciencias Administrativas y el Management no ha producido las tecnologías de gestión y los modelos de desarrollo de organizaciones que sean explícitamente funcionales en los asuntos de interés público. Por otro lado, la Administración Pública influenciada por las Ciencias Políticas y la administración burocrática (uno de los paradigmas de inicios del siglo XX) tampoco ha logrado crear un modelo de gestión funcional para implementar políticas y decisiones que produzcan resultados positivos en los asuntos de interés público.

Sin embargo el marco de referencia de la Administración Pública moderna debe integrar la dimensión gerencial, que es el campo donde mayores avances se han producido, con otros tres campos que giran en torno al logro de resultados y a los asuntos de interés público: las relaciones Estado- Sociedad, el desarrollo, implementación y evaluación de políticas públicas, y las tecnologías y los procesos de



gestión para implementar políticas y servicios, así como acometer el desarrollo institucional.

LA “NUEVA GESTIÓN PÚBLICA”.

El avance hacia un paradigma moderno se halla en progreso en un gran número de países, y además ha conducido a la redefinición del concepto de “lo público” y, en función de ello, del papel del Estado y los varios actores de la sociedad, incluyendo a las empresas. En el gobierno central, por ejemplo, el papel de las agencias reguladoras y los centros de planeamiento estratégico y de ciencia y tecnología apunta a dinamizar el conjunto de la economía y a estabilizar los niveles de bienestar. Asimismo, los gobiernos subnacionales pueden contribuir al desarrollo de motores de desarrollo socioeconómico en función de realidades territoriales muy concretas, y además aprovechar con prontitud las oportunidades que se presenten en el contexto nacional e internacional.

Evidentemente, un paradigma de esta naturaleza no sólo requiere de reformas sobre lo que ya existe, sino también de introducir el ejercicio de la función pública dentro de la agenda de reformas; es decir, el desempeño efectivo (gerencia) y probo (ética pública) de los gestores y el personal que participa de los procesos y la operacionalización de las políticas y las decisiones. En ese contexto, Frank Marini da el primer paso al plantear la noción de una “nueva gestión pública” en “The New Public Administration.” En dicha obra, publicada en 1971, el concepto aún es germinal, pero apunta a un papel más decisivo del Estado, y a la vez concertador y ético, en materias emergentes como la seguridad humana, el urbanismo y el ambiente, entre otros.

A pesar que en un gran número de países se ha prestado atención a este paradigma emergente, en pocos países se ha tenido éxito en avanzar en la adopción y adecuación de tecnologías de gestión y de

modelos de competencias gerenciales que contribuyan al éxito en la implementación de políticas públicas. Tampoco se ha avanzado de modo importante en transformar y/o modernizar las instituciones del Estado y explicitar los procesos que den inicio a la tan publicitada “cadena de resultados”, bajo un enfoque gerencial. Y este problema, es más pronunciado en el caso de países en vías de desarrollo, como es el caso del Perú.

En el presente, las expectativas de que la “Nueva Gestión Pública” pueda consolidarse como el paradigma contemporáneo de la Administración Pública están por probarse. Pero existen buenas razones para pensar que ello puede suceder. En primer lugar, es el que ofrece disolver la dicotomía entre política y administración, a través de la integración de las dimensiones gerencial, político-administrativa y técnico-operacional. En segundo lugar, se ha adelantado en el tiempo al inducir una agenda pública más rica, que puede alojar cómodamente asuntos de interés público nacionales, pero influenciados también por eventos globales y por propósitos delicados que comprometen el esfuerzo conjunto de varios países, como es el caso de la lucha contra la pobreza, la seguridad energética, el cambio climático, la protección de especies en peligro de extinción, pandemias, etc.

Sin embargo, el principal desafío para países que no han transitado la evolución de la Administración Pública es lograr equilibrar los componentes de la nueva gestión pública. Es decir, desarrollar un apropiado modelo de competencias gerenciales, transformar las organizaciones públicas desde su actual configuración jerárquico-funcional a una estructura orientada a operar procesos (en la noción de la cadena de resultados), instalar sistemas de control de la calidad de las estrategias y políticas, así como sistemas de medición y evaluación del desempeño, y probar mecanismos para que las instituciones

gubernamentales sean más ágiles y empoderadas para vincularse con los actores del entorno.

NUEVOS ENFOQUES Y ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA PÚBLICA LOCAL

Hacia finales del siglo XX nuevos contextos de índole global han emergido, al amparo de fuerzas sociales, culturales, económicas e institucionales, así como de tendencias tecnológicas, ambientales y de patrones de consumo de bienes, servicios y recursos energéticos, entre otros. Estas fuerzas y tendencias están transformando de modo dramático el modo como se vinculan las sociedades y, particularmente, sus estratos sociales, empresariales y gubernamentales. Por su carácter promotor del desarrollo de la sociedad y, al mismo tiempo, del crecimiento económico el ámbito de la gerencia pública local acusa de modo significativo el impacto de estas fuerzas y tendencias que no están bajo su control, dado que tienen un carácter regional y global.

En este contexto, tanto la gestión como las organizaciones municipales enfrentan desafíos y demandas por resultados que van más allá de las convencionales necesidades de los vecinos, y que ahora incorporan gobernar y hacer gerencia en un contexto de descentralización en el que los vínculos con el sector empresarial, con la sociedad civil organizada y con otras entidades gubernamentales son imprescindibles para aprovechar oportunidades de desarrollo integral y para enfrentar la problemática socioeconómica, cultural y ambiental de índole local.

La posibilidad de que los gobiernos descentralizados mantengan vigencia en el contexto Mercado Sociedad dependerá de su habilidad para adaptarse al cambio y para contribuir a mejorar los vínculos entre los distintos actores sociales a favor del desarrollo común. Algunos de los más serios desafíos que los gobiernos descentralizados deben

vencer no se encuentran en la falta de recursos económicos o en la rigidez de la normativa vigente, sino más bien en las fuerzas internas que restringen la buena marcha de la organización. En este contexto, los gobiernos descentralizados no deberían continuar con los modelos tradicionales de administración basada en procedimientos y normas, y tampoco pueden dejar de responder a su entorno a pesar de sus carencias de recursos económico-financieros y capacidades técnicas. Tampoco pueden postergar los procesos de cambio y/o fortalecimiento institucional, ni los esquemas de hacer gestión por resultados.

Se requiere, por tanto, de nuevos modelos de gerencia que se apoyen en tres pilares fundamentales: (1) la administración estratégica, (2) el fortalecimiento institucional y (3) Esquemas de gobierno participativos y en red.

LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS:

Bajo un esquema simplificado, las organizaciones equivalen a la suma de recursos, capacidades, talentos, tecnología y personas cuyo impacto en el logro de un determinado tipo de objetivos (misión) es mayor al empleo individualizado de estos mismos factores.

Para efectos ilustrativos, en la figura 1 se aprecian tres entidades ó individuos (A, B y C), cada uno de los cuales posee objetivos e intereses particulares, así como capacidades y recursos individuales que podrían no ser suficientes para alcanzar sus objetivos. No obstante, la suma de capacidades y de recursos de A, B Y C podría complementarse, de modo que la capacidad colectiva sea superior al desempeño individual y, asimismo, permita superar las restricciones de cada integrante.

La formalización de los acuerdos de complementariedad, al amparo de aspectos formales y de niveles significativos de compatibilidad de ideas, estilos, capacidades y búsqueda de resultados permitirá dar nacimiento a la organización. Consecuentemente, el requisito de parida para la conformación de organizaciones consiste en obtener una capacidad colectiva superior a la suma de capacidades individuales de sus miembros. No obstante, el requisito fundamental para que la organización permanezca vigente es, precisamente, que sus capacidades combinadas le permitan obtener los resultados demostrativos de la misión de la organización.

En el tiempo, las organizaciones pueden madurar y decaer ó pueden revitalizarse y crecer. En todo caso, sufren transformaciones internas que necesitan ser conducidas con efectividad. Esta efectividad no pueden obtenerse si no existe claridad acerca de hacia dónde se dirige la organización (visión), cual es su propósito ó razón de ser (misión), cuales son las contribuciones ó aportes de las areas y de las personas a la misión y visión (integridad estructural y cultura organizacional) y cuáles son las medidas que reflejan los progresos y los logros, así como las debilidades y fuerzas internas que detienen el cambio (diagnostico organizacional, evaluación del desempeño y comportamiento organizacional).

En el campo de las organizaciones de gobierno local las situaciones planteadas son particularmente complejas. La predominancia del modelo burocrático en la gestión, el denominado "temor a tomar decisiones' asociado a los mecanismos de control y los procedimientos implicado en el manejo de los sistemas administrativos asociados a las adquisiciones y contrataciones, al SIAF ó al SNIP, son algunos de los factores que pueden restar flexibilidad y capacidad de respuesta a los gobiernos locales.

En este marco, las organizaciones gubernamentales necesitan, entre otros, emprender un conjunto de acciones para adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante, para mejorar su capacidad de vincularse a las necesidades y oportunidades presentes y futuras de la sociedad en su conjunto, para vencer los factores que producen resistencia al cambio y la revitalización de la organización, y para perfilar un sistema de toma de decisiones que beneficie a la organización en términos de flexibilidad, capacidad de respuesta, anticipación a las demandas sociales y eventos futuros que impactan el desarrollo local, entre muchos otros desafíos y riesgos en el interno municipal.

Si la posición de los gestores locales no contempla el diseño de estrategias para gestionar las acciones referidas en el párrafo anterior, si el empleo de recursos es disperso y si el diseño de las intervenciones no es planificado, entonces las probabilidades de ganar efectividad en el empleo de los recursos y capacidades de la organización serán nulas ó incipientes.

Adicionalmente, es esencial considerar el "horizonte temporal" como factor crítico de éxito, o como factor Limitante. Una gestión que aspire a resultados relevantes debe ser consciente que las intervenciones de mayor impacto no se dan en el corto plazo (1 a 2 años). Más aun, existen tipos de intervención de periodo de maduración largo (como la educación, el trabajo, el desarrollo económico, un medio ambiente saludable, etc.) donde el impacto de una buena gestión se empezara a percibir solo en el mediano plazo (más de 2 años). Tomemos el ejemplo de un programa municipal de cuatro años de duración, focalizado en el segmento de niños entre 12 y 14 años. Para el final del programa, los niños beneficiarios tendrán entre 16 y 18 años, es decir serán jóvenes. Si el programa no comprende acciones y estrategias para que los beneficios de la intervención sean de máximo provecho en un contexto de adolescentes y jóvenes, la intervención



podría fracasar, y los buenos resultados podrían ser efímeros e insostenibles.

Este ejemplo hipotético refleja los riesgos de una falta de planificación y estrategia, una carencia de políticas de gestión para diseñar de modo integral las intervenciones y proyectar, monitorear y evaluar la evolución de los resultados en el tiempo, así como una posición reactiva, que esta mas asociada a cumplir una función rutinaria, y no a procurar resultados sostenibles.

Una gestión de alto desempeño no puede asociarse al trabajo rutinario dentro de las áreas funcionales y de aquellas oficinas que operan los sistemas administrativos. Este supuesto es válido para una gestión de corto plazo u operativa, pero, aunque sigue siendo una realidad en el contexto municipal Peruano, resulta insuficiente para facilitar que los gobiernos locales cumplan su rol promotor del desarrollo integral, armónico y sostenible, tal coma 10 manda la Ley Orgánica de Municipalidades.

Por el contrario, una gestión donde se planifican las intervenciones, se proponen y evalúan metas de logro, se monitorea y evalúa el efecto del empleo de los recursos y el fortalecimiento de capacidades, y se presta atención a los cambios en el entorno y en el interno municipal, entre otros, tiene mejores posibilidades de madurar, de adaptarse a los cambios en el entorno y en el interno, y de institucionalizar buenas prácticas de gobierno y gestión que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones de mayor impacto para la sociedad.

EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Si fuera posible visualizar el equilibrio entre la gestión operativa y la gestión estratégica, articuladas al entorno y al sector en que se

desenvuelve la organización, apreciaríamos una ruta de madurez que aumenta las probabilidades de que la organización mantenga vigencia tanto en su campo de actividad o sector (por ejemplo el ámbito municipal, el sector minero, etc.) como en un ámbito más amplio que comprende a la sociedad y la economía.

En la figura 2 se aprecia los tres ámbitos de potencial influencia directa de las organizaciones: El ámbito interno que ocupa a la administración, el ámbito de participación directa de la organización en su sector correspondiente, y el ámbito de influencia extendida (ámbito del desarrollo), que ocupa a las diversas disciplinas que abordan los temas sociales, tecnológicos, empresariales, y ambientales. principales políticas que deberán acatarse al utilizar esos recursos. Las "políticas" son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones.

POLÍTICAS MACROECONÓMICAS DE CORTO PLAZO:

Mejorar el impacto de la crisis internacional sobre la economía local y salvaguardar los logros alcanzados en materia de reducción de la tasa de pobreza que cayó de 48.7% en el 2005 a 36.25% en el 2008, con este objetivo el Ministerio de Economía y Finanzas, ejecutó el Plan de Estímulo Económico (PEE), el cual asciende a 3.4% del PBI para el bienio 2009-2010 y busca atender prioritariamente aquellos sectores que son los mas afectados por la crisis.

Mantener un clima apropiado para una inversión privada alta y sostenible en el tiempo, para ello se ha puesto en marcha el Plan de Mejora del Clima de negocios periodo julio 2009- julio 2011, conteniendo un conjunto de reformas a fin de atraer mas inversión e impulsar el desarrollo empresarial.

Mejorar la calidad del gasto público y la gestión de las políticas públicas priorizando las actividades y proyectos que tengan mayor rentabilidad social y cuyo objetivo central sea mejorar la calidad de vida de los más pobres en tanto estos consigan su total inclusión en la dinámica regular del crecimiento económico.

A continuación el siguiente cuadro muestra el avance registrado para la consecución de las metas establecidas para cada política establecida:

Objetivos Económicos y Sociales de la Administración 2006-2011				
Variable	Línea de Base	Avance (1)	% de avance	Meta
1 PBI (millones de US\$)	79 446	127 153	90,8%	140 000
2 Inversión Privada (millones de US\$)	48 772	85 048	85,0%	100 000
3 Inversión Pública (millones de US\$)	9 557	18 380	61,3%	30 000
4 Pobreza (%)	48,7%	34,8%	74,3%	30,0%
5 Pobreza Urbana (%)	36,8%	21,1%	93,4%	20,0%
6 Pobreza Rural (%)	70,9%	60,3%	40,9%	45,0%
7 Desnutrición Crónica (%) ^a	22,9%	18,3%	66,7%	16,0%
8 Empleo informal (%)	53,0%	n.d.	n.d.	35,0%
9 Número de empleos creados ^b	0	1 844 968	123,0%	1 500 000
10 Inflación (Var. % anual) ^c	1,8%	1,8%		Convergencia a la meta del BCRP (1%-3%)
11 Deuda Externa (% del PBI) ^d	31,3%	15,3%	87,4%	13,0%
12 RIN (millones de US\$) ^e	14 638	38 635	128,8%	30 000

Fuente: BCRP, MEF, Extracto del Mensaje a la Nación del Presidente de la República (28/07/2007). 1/ Avance al cierre de 2009 en el caso del PBI, pobreza, pobreza urbana, pobreza rural. En el caso de la inversión privada, inversión pública, deuda externa los datos están actualizados al 1T2010. *Línea de base: Año 2005 en el caso del PBI, pobreza urbana, pobreza rural, empleos creados. Inversión privada y pública, la línea base corresponde al acumulado del año 2000-2005. ^aLínea de Base: ENDES 2005. ^b Avance correspondiente a los primeros tres años y medio de gobierno: periodo julio 2006-diciembre 2009. ^c Línea de Base correspondiente a la inflación anual del periodo julio 2005-junio 2006. Avance al mes de julio de 2010. ^d Línea de base: 2T2006. Avance al 1T2010. ^e Línea de base: julio 2006. Avance al 31/07/2010.

CRECIMIENTO ECONÓMICO:

En el mediano plazo (2012-2013), prevalecerá un entorno internacional incierto y los socios comerciales del país crecerán alrededor de 1,2 puntos por debajo de su promedio 2003-2007 (4,7%). De no materializarse una recaída de la

economía mundial y en un escenario de mayor protagonismo de los países emergentes, fuertes demandantes de commodities, el Perú podrá crecer a tasas sostenidas en torno del 6% de la mano de importantes proyectos de inversión privada.

El crecimiento del Perú no puede aislarse de la evolución de la economía mundial. Al realizar un análisis de los factores que explican la variabilidad del crecimiento del Perú se observa que alrededor del 50% de ésta es explicada por el desempeño de la economía mundial (crecimiento del PBI mundial y los términos de intercambio), mientras que factores internos (la propia dinámica del PBI, el gasto privado y público) explicarían el 50% restante.

A pesar de un entorno internacional incierto, las perspectivas de crecimiento para el Perú en el mediano plazo son positivas. En los próximos años, el gasto privado, y en especial la inversión privada, será el principal motor del crecimiento. Los principales proyectos de inversión se concentran en los sectores minería e hidrocarburos, infraestructura e industrial.

Bajo este escenario de crecimiento, el PBI alcanzaría los S/. 524 mil millones en el 2013. Por su parte, el PBI per cápita del Perú ascenderá a US\$ 6 134 en el 2013 (2,7 veces el nivel del 2003 cuando ascendió a US\$ 2 263). Este crecimiento irá de la mano con una mayor reducción de la pobreza y una mejor distribución de los ingresos (el indicador de Gini pasó de 0,54 a 0,47 entre el 2003 y 2009) gracias al crecimiento del empleo. Cabe resaltar que una de las características de este último es que no sólo se ha concentrado en Lima sino que ha logrado incluir al resto de ciudades en su dinámica.

LA REFORMA SOCIAL: ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA.

Las estrategias de lucha contra la pobreza en el Perú, fueron rediseñadas con el objeto de implementar políticas mas inclusivas que garanticen una vida digna de la población afectada por indicadores adversos como desnutrición,

analfabetismo, acceso inadecuado a servicios de salud, educación y saneamiento, entre otros; este diseño tiene también el objetivo de generar oportunidades económicas que se traduzcan en un instrumento para la productividad y competitividad, y consecuentemente en mayores ingresos.

A continuación se presentan las principales iniciativas para conseguir la ambiciosa meta de tener un nivel de pobreza de 30% al 2011, y de continuar con su reducción en los siguientes años:

MEJORA DE LA CALIDAD DEL GASTO SOCIAL:

En la lucha contra la pobreza mejorar la calidad del gasto social es un pilar fundamental, implicando un conjunto de acciones que incorporen el seguimiento, monitoreo y evaluación del mismo. Un instrumento esencial corresponde al sistema de Presupuesto por Resultados, el cual busca optimizar la gestión del gasto público mediante una asignación orientada al logro de resultados e impactos en el bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos.

La programación estratégica se inició a través de los pliegos Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Gobiernos Regionales y el RENIEC, en torno a 11 actividades a favor de la infancia, iniciando el enfoque de una gestión presupuestaria centrada en Resultados.

La transición hacia el esquema de Presupuesto por Resultados desencadenará otros procesos como el seguimiento y evaluación de indicadores y sus metas, la transparencia y rendición de cuentas, la asistencia técnica y la generación de incentivos orientados a una modernización de la gestión del Estado. En el marco de esta transición, es fundamental la correcta identificación de la población beneficiaria, siendo la implementación del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) un mecanismo para que los programas sociales seleccionen a sus beneficiarios, dados los altos índices de filtración y subcobertura que diluyen los beneficios de los diversos actualmente existentes.

Mejora en la Gestión de los Programas Sociales.

Otra estrategia para reducir efectivamente la pobreza, se basa en mejorar el funcionamiento de los Programas Sociales, haciendo más eficiente la gestión de los mismos, enmendando los problemas de focalización, duplicidad de funciones y yuxtaposiciones en la intervención de los programas sociales, por lo que el gobierno efectuó un inventario de los programas que tiene algún tipo de intervención focalizada y viene implementando un Plan de Reforma de los Programas Sociales plasmado en el DS 029-2007-PCM, siendo este proceso liderado por la Comisión Intersectorial de Asuntos Sociales (CIAS). Esta reforma se enmarcó en el ordenamiento del gasto social con el objetivo de identificar las líneas de intervención a la que pertenecen y verificar si están inscritas en el eje de Desarrollo de Capacidades, en el de Generación de Oportunidades Económicas o el de Protección a poblaciones vulnerables.

La estrategia ha definido 880 distritos con indicadores críticos como su ámbito de intervención y uno de sus elementos técnicos más destacados es la construcción del registro de beneficiarios de los diferentes programas que intervienen en esos distritos, para tener una real dimensión de las brechas de atención.

El Callao es una Ciudad Moderna y Ordenada Espacialmente, Emprendedora, con oportunidades para las personas, prestadora de servicios portuarios y aeroportuarios, generadora de oferta turística, los ciudadanos han elevado su calidad de vida siendo protagonistas de su prosperidad a través de la participación activa en los proyectos regionales, fortaleciendo su identidad cultural.

La Gestión Regional, busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la Región es por tal motivo que debe plasmarse los siguientes objetivos:

- Modernización del Callao y desarrollo de su competitividad, asegurando niveles adecuados de seguridad ciudadana, generando un entorno favorable para las Inversiones

- Mejorar la calidad de vida de la población chalaca, especialmente de los sectores más vulnerables - preservación de la salud ambiental
- Reducir los niveles de pobreza
- Mejorar la accesibilidad y cobertura de servicios de salud
- Mejorar las condiciones para el desarrollo del potencial humano
- Preservar y mejorar el medio ambiente sostenible promover conciencia ecológica.

La identificación del problema a investigar y la presencia de mecanismos institucionales que influyen de manera directa o indirecta en el desarrollo eficiente de la gestión Municipal necesitan la precisión de una fundamentación teórica que nos permita relacionar las Nuevas herramientas administrativas (Mentoring) con los sucesos prácticos de su implementación.

El problema de la ineficiencia en la gestión Municipal, no es un caso aislado y el bajo desempeño del personal tanto de directivos, personal de órganos intermedios y operativos, se ha generalizado de tal manera que es un problema de todos los gobiernos regionales del país, por lo que los encargados de la gestión regional buscan la forma de mejorar o perfeccionar los mecanismos de captación, generar una nueva filosofía organizacional y dotándolo de herramientas para que puedan desarrollar de manera mas eficiente sus funciones.

Y considerando que nuestra tarea se ubica en el campo de la gestión Municipal, expondremos aspectos básicos de esta disciplina, así como los diferentes puntos de vista de los técnicos y especialistas en gestión Municipal.

DESARROLLO PROVINCIAL

El desarrollo provincial comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y

ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio provincial, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA GESTIÓN PROVINCIAL

“La Administración Pública no es simplemente una máquina inanimada que ejecuta inflexiblemente el trabajo del Gobierno. La Administración Pública es el Estado en acción, el Estado como constructor”. Parece que en efecto, los Estados más poderosos son los mejores administrados y por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y negociar con el excedente, son fuentes porque su Administración Pública ha sabido encontrar el equilibrio socio económico de la sociedad, ha sabido brindar las convenientes prestaciones en salud, asistencia moral y educación.

Stein, Lorenzo Von Steir en su obra “Movimientos Sociales y Monarquía”¹ refiere “La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cerrando la acción se repite continuamente esta actividad del Estado que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama “Administración del Estado”. La administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad para la cual labora en su perpetuación y desarrollo, está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen, que son de dos tipos: los colectivos (comunes) e individuos (personales). De esta forma se afirma que la Administración Pública existe solamente en función de la sociedad.

¹ Stein, Lorenzo Von Steir “Movimientos Sociales y Monarquía”. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales. 1981, Pág. 330

Bonning, CJB, en su obra "Compendio de los Principios de Administración"² refiere "¡Que no debe esperarse de la Administración! Por sus cuidados y vigilancia se aseguran los derechos comunes y personales la tranquilidad reina en los familiares y la paz entre los ciudadanos: las propiedades están preservadas de la violencia y astucia, la fuerza pública contribuye al mantenimiento del orden, la industria nacional se aumenta en la industria individual, se sostiene el espíritu público, el hombre puede gozar en seguridad de cuanto ama y posee, los individuos se ilustran recíprocamente y todos disfrutan de aquella seguridad que aumenta la existencia de la felicidad objeto de sus deseos y trabajos".

Por lo tanto de estas referencias, se entiende que la Administración Pública, básicamente, consiste en una capacidad del Estado para producir utilidad como un incentivo. Esta capacidad ofrece doble significado de la Administración Pública y por lo tanto dos definiciones:

- La Administración Pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo constituye una capacidad que produce poder.
- La Administración Pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; auspicia la convivencia entre la sociedad y produce "Actividad".

Estos criterios son índices específicos cuya presencia permite gobiernos Regionales capaces, coherentes y sólidamente estructurados:

- a. Índices de gestión organizativa (organización y funciones).
- b. Índices de gestión sistemática, operacional y procesal.

² Bonnin, CJB "Compendio de los Principios de Administración", Madrid, pp 36-37.

- c. Índices de gestión en servicios básicos y secundarios.
- d. Índices de gestión en participación vecinal.
- e. Índices de gestión en coordinación institucional.
- f. Índices de gestión en apoyo a la comunidad, planes y proyectos de desarrollo urbano y rural.

Si se desea la estructura y presencia de gobierno provincial sólido en su desarrollo, hay que considerar la complejidad y heterogeneidad de estas instituciones, determinándose en base a variables como : Tamaño territorial, densidad poblacional, niveles de empleo, niveles de pobreza, niveles de instrucción, etc.; de esta manera, se tiene que el gobierno Provincial debe organizarse a nivel interno en base a liderazgo, motivación y capacitación a sus colaboradores y a nivel externo en base a "índices de desarrollo provincial lo que determinará su eficiencia y eficacia y categoría en el consenso ciudadano.

EJECUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO

Comprende las etapas siguientes:

COMPROMISO

Es el acto mediante el cual se acuerda la realización de gastos aprobados por un importe determinado, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios. Se efectúa con Posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio.

El compromiso debe afectarse previamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe de saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.

DEVENGADO

Es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que produce previa acreditación.

documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor.

Es la fase del gasto donde se registra la obligación de pago luego de haberse recibido la conformidad del bien o servicio. La fase se registra según la documentación respectiva (orden de compra, guía de internamiento, orden de servicio, planilla única de pagos, etc.).

PAGO

Es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse mediante el documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar el pago de obligaciones no devengadas

EJECUCIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS

Comprende las etapas siguientes:

ESTIMACIÓN

Es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal.

DETERMINACIÓN

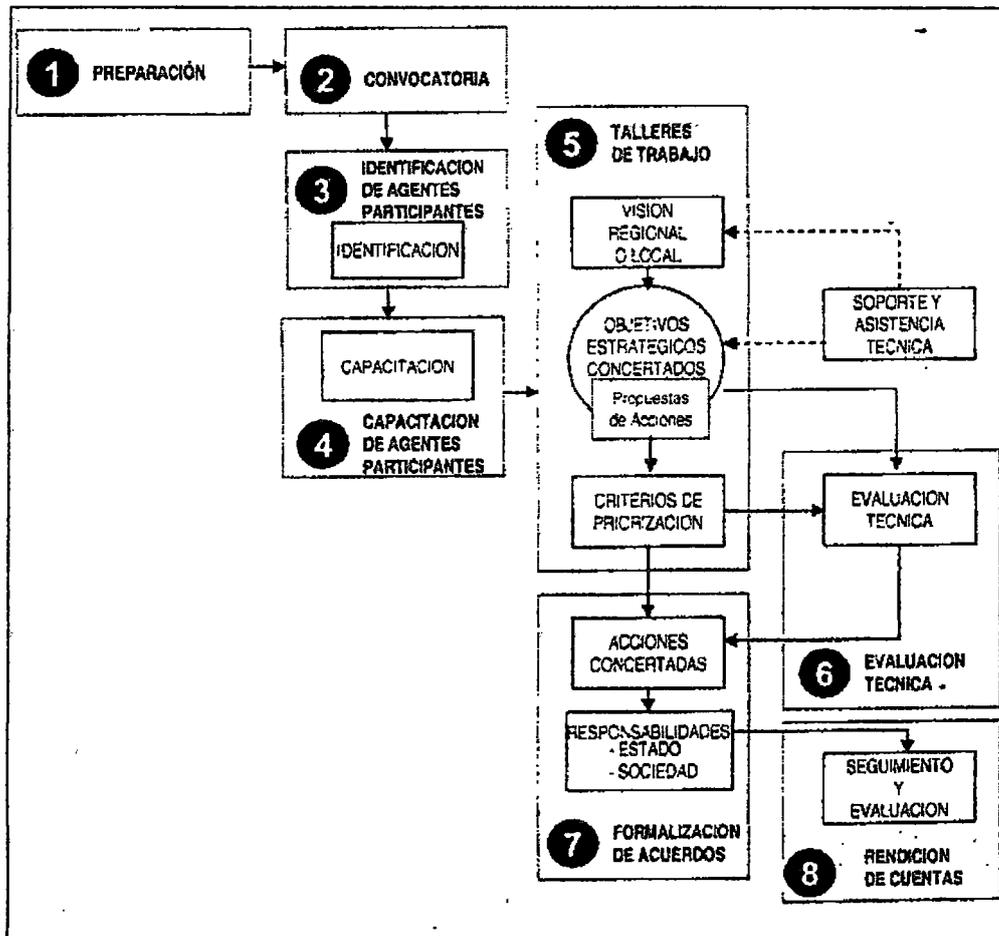
Es el acto a través del cual se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad.

PERCEPCIÓN

Es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

DESARROLLO DEL PROCESO PARTICIPATIVO

El proceso de preparación del Presupuesto Participativo se desarrolla según la secuencia descrita en el siguiente Esquema, tomando en cuenta la realidad territorial y organizativa de cada espacio territorial o de cada gobierno Regional o Local.



Fuente: Gestión Pública (Walter Andia Valencia)

SECUENCIA DEL PROCESO PARTICIPATIVO

1. Preparación

El Gobierno Provincial o Local, se encarga del desarrollo de las actividades de difusión sobre la importancia de la participación ciudadana en los procesos participativos, así como de las normas que señalan su cumplimiento, y seleccionan, entre otras que considere pertinente, la siguiente información para su distribución a los agentes participantes:

- a. Plan de Desarrollo Concertado del año anterior y avances en su desarrollo, en caso de contar con este documento.

- b. Informe de la situación del Desarrollo institucional del Gobierno Local en caso de contar con este documento.
 - c. Detalle de las acciones, traducidas en Actividades o Proyectos, priorizadas en el Proceso Participativo del año previo, su nivel de ejecución así como los recursos necesarios para su culminación, si se hubiera realizado. Asimismo, se pondrá a disposición de los participantes la lista de acciones definidas en los Talleres de Trabajo durante el Proceso Participativo del año anterior que no fueron priorizados por falta de financiamiento o como resultado de acuerdos del proceso.
 - d. Relación de proyectos ejecutados por el Gobierno provincial concluidos y sus costos de mantenimiento.
 - e. Detalle de los recursos totales que el Gobierno provincial asignará para la ejecución de acciones resultantes del proceso. Para la determinación del monto específico a ser considerado para financiar las acciones resultantes del Proceso Participativo.
 - f. Informe de los compromisos asumidos por la sociedad civil y el sector privado en procesos participativos previos y su nivel de cumplimiento, cuando exista.
9. Informe de los avances en mejoras de competitividad: infraestructura, educación, salud, seguridad jurídica, derechos de propiedad, adecuada regulación (por ejemplo en estándares de calidad y normas sanitarias), entre otros, según corresponda.

2. Convocatoria

El Gobierno Provincial con la participación de los Consejos de proceso de presupuesto participativo en general, a través de los medios de comunicación más adecuados según su localidad, haciendo uso de anuncios en los diarios de mayor circulación, avisos en plazas públicas, avisos comunales, bocinas, Coordinación Local convoca a la identificación de los agentes participantes y al parroquias, entre otros, así como lenguas

diferentes del Español, de ser necesario, para así garantizar una amplia participación y representatividad.

3. Identificación de Agentes Participantes

La identificación de los Agentes Participantes debe incluir la mayor participación y representatividad de la sociedad.

4. Capacitación de Agentes Participantes

Los Locales con participación de los Consejos de Coordinación Local implementarán mecanismos de capacitación de Agentes Participantes. Asimismo, la Dirección Nacional del Presupuesto Público y en coordinación con el Consejo Nacional de Descentralización, los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales, los Organismos de la Sociedad Civil y la Cooperación Internacional, implementarán programas de capacitación descentralizada en temas de planeamiento y concertación, programación y presupuesto Regional y Municipal, inversión pública y otros que se consideren necesarios en el marco del Plan Nacional de Capacitación a que se refiere el artículo 86° de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

La capacitación debe ser una tarea permanente, que se ajuste a las necesidades y características de la población de la localidad, y puede ser realizada a través de una diversidad de modalidades: talleres, asambleas o pequeñas reuniones en las que autoridades y población se informen y comprendan las tareas que involucra el Proceso Participativo.

5.-Desarrollo de los Talleres de Trabajo

Los Talleres de Trabajo son las reuniones convocadas por los Presidentes Regionales o lo Alcaldes en cada Región o Municipalidad, según corresponda, en las cuales, sobre la base de los objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado se analizan los problemas y potencialidades y se plantean las acciones a implementar, señalándose los compromisos

que los diversos actores públicos y privados asumirán en la ejecución del Presupuesto Participativo.

El número de talleres a realizar debe ajustarse a la necesidad de cada lugar, según las características de organización del territorio de cada ámbito regional, provincial o distrital, así como también tomando en consideración la diversidad lingüística de las poblaciones, propendiéndose a una mayor inclusión y receptividad de ciudadanos que hablan lenguas diferentes del español.

Luego se procede al desarrollo de los talleres de trabajo que son de dos tipos:

- Diagnóstico temático y territorial.
- Definición de criterios y de priorización de acciones.

Talleres de trabajo de diagnóstico temático y territorial

En los Talleres Temáticos el diagnóstico se realiza en función a grandes ejes de análisis como pueden ser el económico, social y ambiental. Los Talleres Territoriales implican un diagnóstico basado en el espacio geográfico en el que se asienta una determinada población.

Con esta información como insumo y a partir de los problemas y potencialidades identificamos, los agentes participantes se reúnen para derivar y consolidar las acciones que tenderán a resolver los problemas y a aprovechar las potencialidades diagnosticadas, en el marco de la perspectiva temática y territorial de la etapa anterior.

Talleres de trabajo de definición de criterios y de priorización de acciones

En estos talleres los Agentes Participantes discuten y definen los criterios para la priorización de las acciones a ejecutar. La priorización es un mecanismo para establecer un orden prioritario de las acciones

identificadas como resultado de los Talleres y del trabajo considerando la distribución temática y territorial de los recursos previamente elaborada por el Equipo Técnico.

Los criterios para la priorización deben, en general, recoger las principales aspiraciones de la sociedad en términos del desarrollo, en función a los criterios antes mencionados se establecen puntajes que ayudarán a establecer una prioridad de las acciones. Tanto los criterios como los puntajes señalados deben ser validados o reconsiderados en este Taller.

Sobre la base de los criterios y puntajes definidos por los Agentes Participantes se realiza la priorización de acciones propuestas. El Equipo Técnico brinda el soporte técnico para estos efectos.

6. Evaluación Técnica

Consiste en el análisis y desarrollo técnico y financiero de cada una de las acciones propuestas para poder evaluar su viabilidad. Esta evaluación está a cargo del Equipo Técnico. En los casos de Proyectos de Inversión Pública, para las entidades que se encuentren dentro de su ámbito, esta evaluación, considerará el mínimo de preinversión requerido, de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

7. Formalización de Acuerdos

Adopción y formalización de Acuerdos

Los resultados del Proceso del Presupuesto Participativo consolidado por el Equipo Técnico en el documento de Presupuesto Participativo, incluyendo la evaluación y el desarrollo técnico y financiero de las propuestas, es presentado por el Presidente del Gobierno Regional o Alcalde, en su condición de Presidente del Consejo de Coordinación respectivo, a los Agentes Participantes para su discusión, consideración, modificación y aprobación final de los acuerdos.

Aprobados los acuerdos, los Agentes Participantes en general formalizarán los acuerdos suscribiendo el Acta respectiva. Todos los participantes deben firmar el Acta de Acuerdos y Compromisos correspondiente.

Aprobación

El documento de Presupuesto Participativo del Gobierno Regional o Local es aprobado por el Consejo Regional o Concejo Municipal, según corresponda, el mismo que debe haber participado activamente en el desarrollo del proceso del presupuesto participativo, de tal manera que los acuerdos a los que se arribaron no les sean ajenos.

Publicación y remisión de acuerdos

Luego de aprobado el documento del Presupuesto Participativo por el Consejo Regional y de los Concejos Municipales, el Presidente del Gobierno Regional o Alcalde, según corresponda, dispondrá su publicación en los medios disponibles para conocimiento de la comunidad. Copia de dicho documento es remitido a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

8. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas comprende la vigilancia en el cumplimiento de los acuerdos y resultados del Proceso Participativo y la rendición de cuentas propiamente dicha en relación a la ejecución de las acciones priorizadas y al avance en el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo.



MENTORING

El Mentoring, que llega a nuestros días como vocablo anglosajón y estrategia de desarrollo de los recursos humanos, es sin embargo una idea muy antigua que tiene su origen en el personaje de Mentor de la Odisea de Homero, que es el Consejero o Guía a quien Ulises encomienda la educación de su hijo Telémaco. Sobre las definiciones que de Mentor como personaje aparecen en distintas obras es interesante destacar una que refleja en pocas palabras cual es el papel de un Mentor: " Estimulador de Retos de Telémaco" No debemos olvidar, que en los orígenes y en la historia están las explicaciones de muchos de los fenómenos actuales, concretamente y por lo que se refiere al Mentoring no solo se practicaba por los filósofos como método de aprendizaje, sino que es toda una filosofía de trabajo de gran aplicación al ámbito empresarial, pues dirigir, que es la función básica de cualquier empresario, no es únicamente perseguir el éxito y alcanzar resultados, sino también aprender, enseñar y enseñar a aprender a las personas y equipos que nos rodean.

El recurso más importante de toda organización es el humano, el mentoring se revela como un elemento más de humanización de las relaciones personales en las organizaciones.

Conviene ya empezar a definir que es el mentoring, y para ello vamos a dar una definición genérica: es una forma de desarrollo humano en la cual una persona (mentor) invierte tiempo, energía y conocimiento para asistir a otra (mentorizado, tutelado, pupilo, discípulo) en el desarrollo de sus habilidades y en su crecimiento personal.

El mentor es aquel que ofrece sus conocimientos, su perspectiva, su sabiduría, su capacidad de comprensión, a otra persona, para la cual resultan especialmente valiosos.



ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL MENTORING

Como forma de desarrollo humano, es una herramienta a utilizar en diversos ámbitos, a este respecto M. Rosa Soler, autora de una tesis doctoral sobre el significado del mentoring en la vida de la empresa, señala tres ámbitos:

EMPRESARIAL, EDUCATIVO, DE LA COMUNIDAD, dentro de cada uno de ellos las situaciones en las que se puede aplicar son diversas.

El mentoring como tutoría de los jóvenes empresarios, es una de las posibles situaciones en las que se puede aplicar dentro del ámbito de la comunidad. Se ha entendido que el ayudar a los empresarios noveles en los primeros años de su actividad es una forma de contribuir al progreso social y económico de toda la comunidad, dado que la actividad empresarial cobra un papel muy importante en el progreso de cualquier país.

Estas son actualmente las tesis que imperan en el Libro Verde del Espíritu Empresarial aprobado por la Unión Europea, donde también aparecen referencias hacia el papel de los mentores como posible buena práctica que contribuye a fortalecer el espíritu de empresa y a mejorar la consolidación de las empresas noveles.

ELEMENTOS ESENCIALES DEL MENTORING

De la abundante bibliografía, es conveniente resaltar varias ideas claves que ponen de relieve tanto la importancia del mentoring como herramienta en nuestros días en todos los ámbitos, así como de sus elementos esenciales.

El mentoring es un método de APRENDIZAJE, lo que supone que la responsabilidad sobre el desarrollo y la formación la asume el propio individuo. Se supera el concepto de formación y enseñanza para pasar al de aprendizaje, se comienza a hablar de las ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, aquellas en las que los individuos no solo se responsabilizan de su trabajo sino también de su aprendizaje. Los líderes del futuro en



contrapartida serán aquellos partidarios de ayudar a los demás en su desarrollo profesional y personal...

En el mentoring se establece una RELACION entre dos personas, y se trata de una relación voluntaria, basada en la confianza y la comprensión, y sobre todo en el deseo de ayudar del mentor y el deseo de aprender del mentorizado.

A este respecto, MARGO MURRAY, una de las más destacadas profesionales de los Estados Unidos y autora de diversos libros sobre el mentoring, señala como claves para que esa ayuda sea efectiva que hay que saber preguntar, hay que saber escuchar empáticamente, hay que saber que decir, cómo decirlo y cuando decirlo.

El mentor debe guiar basado en su experiencia.

El mentoring no es lo mismo que el coaching, que es otra herramienta de gestión de los recursos humanos.

El proceso

Antes de adentrarnos en el proceso del mentoring, conviene distinguir tres posibles tipos de mentoring:

SITUACIONAL/PUNTUAL:

Ocurre cuando un individuo proporciona una información correcta o unas ideas en un momento concreto o en el momento más adecuado para otra persona. Se trata de una ayuda puntual en una respuesta a una necesidad concreta pero sin ser consciente del impacto o resultado de dicha intervención en la otra persona. Incluso el mentorizado tampoco es consciente en ese momento de que el consejo, información o idea les es de gran ayuda, suele aparecer dicha consciencia a más largo plazo.



INFORMAL:

Puede llegar a producirse durante toda una vida y parte del mentor que de forma voluntaria comparte con otra persona, su tutelado, todas sus experiencias, ideas y habilidades.

FORMAL O ESTRUCTURADO:

Existe una planificación previa y por tanto unos objetivos a alcanzar con el proceso y que están relacionados con la organización o ámbito donde va a introducirse el mentoring.

En este tipo de mentoring en la relación se introduce un tercero, el coordinador, que es quien realiza el seguimiento del proceso con el fin de alcanzar los objetivos y lo que es más importante aún será el responsable de la selección de los mentores y del emparejamiento entre mentor y tutelado.

Personajes o componentes del MENTORING

Cuando hablamos del proceso que debe seguir el mentoring, estamos hablando del MENTORING FORMAL O ESTRUCTURADO, en él como ya hemos señalado los personajes son :

MENTOR.

Es quien ejerce de guía en el proceso de aprendizaje del tutelado, más que hablar de una definición de mentor, debemos referirnos a las cualidades necesarias para serlo:

- Deseo de ayudar
- Tener una buena credibilidad basada en el ejemplo
- Disponer de tiempo y energía (intensidad, fuerza y vigor)
- Estar al día respecto a conocimientos: en el mentoring hay un trasvase continuo de información, el mentor debe ofrecer alternativas, abrir caminos
- Tener ganas de aprender
- Comprometerse

- Saber compartir
- Interés en desarrollar a otras personas
- Habilidades interpersonales: escucha activa, formulación de preguntas, comunicación asertiva
- Mostrar confianza
- Ser honesto

Con respecto al MENTOR todo proceso de Mentoring debe comenzar por una adecuada selección de los mismos ya que de ello depende al menos un 50% del éxito del programa. Entre las distintas alternativas me inclino por una sesión informativa colectiva acerca de cual es el papel del mentor y las cualidades que debe reunir, incluyendo la participación de personas que ya hayan actuado como mentores y que cuenten su experiencia. A partir de aquí una invitación a participar voluntariamente en el programa y luego una adecuada selección por parte del coordinador basada en cumplimentación de cuestionarios y entrevistas personales. Es asimismo muy conveniente realizar contactos con personas próximas al candidato para conocer su trayectoria personal y profesional.

Una vez seleccionada la cartera de mentores deben pasar un proceso de formación encaminado a que el mentor desempeñe adecuadamente su rol : responder a las necesidades del tutelado, asertividad, proporcionar feedback, guiar, proporcionar ideas e información, confrontar, alentar, explorar opciones. En lo que se refiere a la formación el primer paso es hacer tomar conciencia de la importancia del papel a desempeñar, para ello es útil realizar talleres y mesas redondas donde confrontar ideas, intercambios de experiencias con mentores, desarrollo de habilidades a través de formación, role-plays, estudios de caso.

Pero el resultado del mentoring depende también de la actitud del tutelado, de ahí que se hable de las características que debe poseer el tutelado: mente abierta, ansia de aprender, responsabilidad, curiosidad, autocrítica, deseo de

progresar, flexibilidad, aceptación de críticas.

En todo caso lo principal es informar a los posibles tutelados sobre lo que es el mentoring, que pueden obtener y esperar del proceso y cuales son los roles que tienen que desempeñar cada uno de los implicados. Es muy importante insistir en que como mínimo el tutelado tiene que responsabilizarse de su propio aprendizaje y para ello debe marcar los aspectos sobre los que quiere trabajar, debe ser sincero sobre su situación de partida y llegada, debe establecer un plan de trabajo y cumplirlo y debe tener claro que es él, el que debe resolver los problemas (evitar la delegación hacia arriba).

En el ámbito de los empresarios noveles me parece adecuado realizar sesiones colectivas informativas sobre el contenido del mentoring y los papeles a desarrollar por cada parte, así como pequeños seminarios sobre aspectos concretos de la gestión empresarial para detectar necesidades a cubrir. Podría ser también de utilidad el organizar mesas redondas con mentores y tutelados de programas anteriores para conocer su experiencia y lo que han obtenido del programa.

Por último debemos exponer el papel del coordinador, que no es otro que el de Mantener la finalidad y los objetivos del proceso, evitar problemas que puedan surgir entre mentor y tutelado, y resolverlos rápidamente en caso de que ocurran. Una de sus funciones más determinantes es la de seleccionar a los mentores y realizar los emparejamientos (experiencia en recursos humanos y grandes habilidades interpersonales) así como realizar un seguimiento de la relación.

El verdadero proceso del mentoring comienza con la formación de parejas y a este respecto existen múltiples teorías y opiniones encontradas sobre si deben ser o no del mismo sexo, si el mentor debe tener más edad que el mentorizado, si es necesario tener una formación académica superior. Quizás esta sea la parte más difícil y de la que depende el éxito del programa pues la clave está en algo tan etéreo como la química.



Tratándose de una relación personal, la comunicación es básica, pues va a ser el vehículo que conduce al desarrollo o aprendizaje, su eficacia depende de que exista un respeto mutuo, confianza, consenso, honestidad, franqueza, satisfacción mutua. Al tratarse de una relación implica una duración en el tiempo. El éxito de un programa de mentoring no se consigue de forma automática, las actitudes y comportamientos de cada uno de los componentes son desarrollados y practicados.

En los inicios de la relación, una vez realizado el emparejamiento, el objetivo es conocerse mutuamente y construir una relación de confianza. En esta fase el mentor asume un papel de mayor peso pues aquí es donde debe conocer al tutelado, explorar posibilidades, detectar necesidades, marcar objetivos y planificar.

El MENTOR debe convertirse aquí y asumir el rol de INTERROGADOR al estilo de Sócrates, y a uno de sus mayores pensadores y para algunos padre de la filosofía, SÓCRATES, el partero de las ideas. El mentoring es un proceso de dentro a fuera el tutelado posee un potencial en conocimiento, capacidades y habilidades que a veces ni el mismo conoce (La máxima de Sócrates era "Conócete a ti mismo") o no sabe aplicar, el mentor ayuda a que el tutelado de a luz, exteriorice ese potencial, y lo hace desplegando el arte de preguntar.

En los inicios deben fijarse los objetivos que el tutelado quiere alcanzar con el programa y el plan de trabajo a desarrollar para lograrlos.

En este momento deben quedar también bien definidos los términos de la relación, el tutelado debe conocer claramente que tiene que aportar y que va a recibir del mentor.

- Cual es el papel del mentorizado? Qué debe aportar al proceso?
- Madurez para ser consecuente en sus comportamientos.
- Disposición a realizar una inversión en sí mismo y voluntad para acometer los cambios personales y profesionales que le van a afectar.



- Apertura a nuevos entornos, asuntos, personas, situaciones- y ansia por aprender de ellos.
- Sinceridad respecto a sus necesidades y deficiencias.
- Autocrítica y apertura a la retroalimentación.
- Proactividad en la relación personalizada con el mentor.
- Asunción de la responsabilidad de gestión de su propio aprendizaje
- Humildad para aprender
- El mentor

No es un asesor técnico, no asesora sobre cuestiones legales de la empresa, no asesora sobre como elaborar el plan de negocio, no emite dictámenes, no soluciona problemas, ayuda a resolverlos, potenciando el aprendizaje de su tutelado, impulsando el desarrollo de las capacidades más acordes con su potencial. No se trata de formar conocimiento si no de aprender de los comportamientos. No es un coach, ni un profesor. No tienen que ser expertos que conozcan y sepan de todo.

- Qué hacen los mentores?
- Facilitan el desarrollo del emprendedor o empresario novel ayudándolos a superar los obstáculos y brindándoles las herramientas para garantizar el éxito de su proyecto.
- Fijan etapas y metas de acuerdo con el emprendedor
- Apoyan, estimulan, guían, comunican.
- General un proceso de retroalimentación entre las dos partes de la relación.
- Posicionan a los emprendedores y empresarios noveles dentro del mundo empresarial, abriendo cauces, estableciendo relaciones.
- Que no deben hacer los mentores?

Tomar decisiones por sus discípulos.

Establecer unilateralmente las etapas o metas

Garantizar el existo

Solucionar problemas

Crear dependencia en el tutelado

Pretender que el tutelado sea una prolongación de su persona.

Una vez consolidada la relación, establecidos los objetivos y diseñado el plan de acción, el tutelado debe tomar las riendas de la relación y ser proactivo. El contenido de las sesiones vendrá determinado por el tutelado. Se revisa el proceso, se valora el cumplimiento de objetivos, se revisa el plan de trabajo. Se discuten los problemas surgidos, los logros obtenidos, establecer fechas próximos encuentros.

El plan de trabajo o plan de acción debe ser específico, mensurable, alcanzable, realista y con un tiempo límite.

La finalización del programa debería venir dada por el logro de objetivos, si bien en muchos casos está fijada de antemano con un límite temporal marcado desde el exterior. En la finalización debe ser preparada la separación.

En este momento el tutelado debe cumplimentar un cuestionario donde se valore su proceso de aprendizaje, el papel desempeñado por el mentor y los resultados que ha obtenido con el mentoring comparando su situación de partida y llegada. Este cuestionario es de gran utilidad para el coordinador.

LAS PARTICULARIDADES DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es posible encontrar todo un abanico de diferentes posicionamientos en torno al problema de la sustantividad de la gestión en la Administración pública. Éstos van desde afirmar, en un extremo, que la Administración pública es única y completamente diferente a las organizaciones privadas, hasta afirmar en el otro extremo que la gestión pública no es más que una modalidad menos eficiente de gestión empresarial. Entre ambas posturas se sitúan un buen número de puntos de vista intermedios, que se exponen a continuación según la explicación de Gunn (1987)

- a. La Administración pública es diferente: su realidad es totalmente ajena a la del sector privado, existiendo elementos diferenciales como la delimitación legal de los campos de actividad, el monopolio de ciertas sanciones y poderes coercitivos o un entorno mucho más complejo y variado, entre otros.
- b. La gestión pública y privada se parecen en lo no importante: debajo de las aparentes coincidencias funcionales el trabajo de un directivo público y uno privado se parecen poco. Las técnicas de gestión privadas son útiles en el sector privado sólo de forma muy marginal.
- c. El "Coaching Público" es el paradigma integrador: destacando la necesidad de desarrollar un concepto sustantivo de gestión pública que, por una parte, aproveche las enseñanzas de la gestión empresarial, y por otra, desarrolle sus propios conceptos y categorías allí donde los problemas públicos sean específicos.
- d. Convergencia entre la gestión pública y la privada: al difuminarse las fronteras entre los sectores público y privado. Más que organizaciones puramente públicas o privadas, nos encontramos con diferentes configuraciones organizativas en las que se mezclan los aspectos públicos y privados.
- e. La gestión empresarial es una forma menos eficiente de gestión privada: por tanto, los métodos, instrumentos y prácticas de la gestión privada deberían trasladarse de la forma más amplia posible al sector público.

Excluyendo los posicionamientos extremos, no puede negarse la existencia de condicionantes específicos en la gestión en la Administración pública, que, sin convertirla en un ámbito totalmente diferenciado, sí matizan de forma considerable cualquier desarrollo de las técnicas de gestión pública la cual se sustenta en lo siguiente:

1. La sustitución del mercado por el proceso político

La mayor parte de las actividades de las organizaciones públicas no pasan por el mercado, ya sea porque se trate de la producción de bienes públicos ya sea porque se trate de bienes privados considerados socialmente "preferentes".

La teoría económica caracteriza como bienes públicos aquellos bienes cuya provisión sólo se puede realizar si se suministran a toda la colectividad, sin posibilidad de excluir a nadie.

Es decir, se trata de bienes indivisibles. Ejemplos típicos son el alumbrado público, la ordenación del territorio o la defensa. La no-exclusión posibilita que pueda haber individuos que muestren conductas insolidarias (free-riders), ya que el hecho de no contribuir en su provisión no impide el consumo. De ahí que su provisión no se realice a través del mercado sino por los gobiernos y que su financiación sea mediante impuestos.

En el caso de los bienes privados socialmente preferentes nos encontramos ante bienes divisibles, por lo que su producción podría ser dejada totalmente al mercado, pero ello produciría una situación considerada socialmente no deseable: la exclusión de una parte de la población que por falta de poder adquisitivo no podrían acceder a los mismos. Por ello, el sector público asume su provisión, aunque casi nunca con carácter exclusivo, dejando un margen de actuación más o menos amplio al sector privado. Los bienes privados socialmente preferentes incluyen un amplio abanico de servicios prestados tanto a escala estatal como regional y local (sanidad, enseñanza, cultura, servicios sociales, etc.)

En ambos casos, el proceso político sustituye al mercado como mecanismo de asignación de recursos en una doble vertiente. Por un

lado, el proceso político determina el volumen del gasto público total o, en otras palabras, el total de recursos asignados al Estado para la realización de sus fines. Ello significa determinar el peso relativo de los sectores público y privado en la distribución de la Renta generada por un país. Por otro, el proceso político asigna recursos a través de las decisiones sobre el volumen de recursos presupuestarios disponibles para la provisión de los distintos bienes y servicios públicos.

En el proceso de asignación de recursos, la dimensión distributiva está siempre presente y se convierte en un factor intrínseco de la actuación de los poderes públicos. En la vertiente de los ingresos, los aspectos redistributivos se manifiestan en la progresividad del sistema fiscal. En la vertiente del gasto, aparece la cuestión de a quién benefician las distintas políticas. La referencia al proceso político significa que no nos encontramos ante la lógica de una decisión-un actor, sino en presencia de múltiples decisiones y actores. Corresponde al proceso político, que canaliza y representa los intereses de los distintos grupos sociales, resolver la tensión entre demandas que compiten entre sí y que, en ocasiones, son claramente contrapuestas.

El proceso político como mecanismo de asignación de recursos ofrece un marcado contraste con el mercado. Así, mientras el mercado se caracteriza por la exclusión de la demanda no solvente, la realización de transacciones individuales entre ofertantes y demandantes, la existencia de precios y el automatismo en la asignación de recursos; el proceso político se caracteriza por su preocupación por los aspectos redistributivos y de equidad; la realización de transacciones Administración-Individuos y Administración-Sociedad; la ausencia de precios y el no automatismo entre la financiación que recibe determinada organización pública y su desempeño o capacidad de gestión. Otros rasgos del proceso político a tener también presentes son: su pluralismo;



la fragmentación de la autoridad; y el hecho de que el disenso sobre los objetivos y el conflicto son legítimos (Metcalfe, 1990).

2. El carácter de poderes públicos de las Administraciones públicas

El Estado tiene un marcado carácter instrumental, apareciendo como el conjunto de instituciones y organizaciones de las que se dota la propia sociedad para realizar objetivos que ésta considera necesarios. Para ello, la sociedad otorga al Estado la potestad de ejercer un poder coercitivo sobre sus miembros cuando se trata de conseguir dichos objetivos.

De lo anterior se desprenden varias implicaciones importantes.

Primera, las Administraciones públicas realizan una serie de objetivos que no les son propios como organización, en la medida en que constituyen necesidades públicas definidas por la Constitución, las leyes y el proceso político.

Segunda, las Administraciones públicas constituyen poderes públicos cuya esencia es el ejercicio de la autoridad que les ha sido conferida por la sociedad. El ejercicio de la autoridad se realiza a través de la formulación de políticas públicas y la creación y administración de regulaciones. Sin embargo, el poder de las Administraciones públicas es un poder limitado. Las Administraciones públicas están sometidas a las leyes (principio de legalidad), que establecen tanto los límites al ejercicio del poder coercitivo que la sociedad les ha otorgado sobre sus miembros como el ámbito de su actuación material que deberá estar justificado en el "interés público".

La tercera y última implicación se refiere a la presencia de dos fuentes de legitimidad en el seno de las Administraciones públicas. Por una parte, la legitimidad del Gobierno basada en el principio de la confianza

legislativa y, por otra, la legitimidad de la Administración, entendida como instrumento profesional al servicio de un programa de gobierno, basada en el principio constitucional del mérito.

3. Los procesos de creación de valor en el sector público

La imagen de creación de valor va generalmente asociada a unos procesos productivos en los que se transforman materiales para crear productos o bien se realizan una serie de actividades que dan lugar a la prestación de un servicio que es adquirido en el mercado a un precio dado. La realización de un proceso productivo, el producto o servicio en sí mismo, y sobre todo el precio pagado por el comprador, proporcionan la evidencia de que efectivamente se ha creado algo que tiene valor. Sin embargo, esta es una visión excesivamente restringida a la hora de considerar el valor creado por el sector público.

Ciertamente, las Administraciones públicas crean valor a través de transacciones individuales con los ciudadanos (garantizando sus derechos, prestándoles servicios o a través de transferencias monetarias), pero también crean valor de otras formas.

Siguiendo el análisis de Moore (1984:38 y ss), podemos considerar, en primer lugar, aquellas actividades o programas públicos en que existen beneficiarios que no son usuarios o "clientes" directos del programa (p.e. los programas de inmunización preventiva ante enfermedades contagiosas o el pago de pensiones no contributivas). En estas actividades el valor no sólo se crea por la existencia de "externalidades" (el aumento de población vacunada reduce los riesgos de infección de la población no vacunada) sino también porque dichos programas expresan los valores y preferencias sobre el tipo de sociedad en el que sus miembros desean vivir (p.e. una sociedad más solidaria y que garantiza la dignidad humana). Asimismo, algunos de los programas de bienestar social producen un valor similar al de una póliza de seguros, al

constituir una "red de protección social" ante la eventualidad de una desgracia personal o familiar.

En otros casos, el valor creado por los programas públicos consiste en la creación de una capacidad de respuesta para afrontar amenazas (p.e. los programas de vigilancia contra incendios forestales o el despliegue de un ala de aviones F-18). Aquí no se producen transacciones individuales e incluso es posible y deseable que no llegue a producirse nunca la necesidad de entrar en acción, pero no por ello dichos programas dejan de crear valor (ya sea por su posible efecto disuasorio ya sea por el sentimiento de seguridad que proporcionan a la sociedad).

Las Administraciones públicas también utilizan la autoridad como un recurso para crear valor a través de las regulaciones (p.e. los programas de seguridad vial o de reducción de las emisiones de gases tóxicos). En los programas regulatorios, los recursos para la consecución del objetivo perseguido proceden tanto del presupuesto público como de las empresas y particulares a los que, en nombre del interés público, se les ha impuesto la obligación de modificar sus patrones de conducta o de realizar ciertas tareas de tipo productivo. Es importante notar el que las transacciones entre la agencia regulatoria y sus "clientes" se centran en la supervisión de los esfuerzos que éstos realizan para cumplir con el objetivo fijado.

Por último, debe notarse que las percepciones sociales sobre la manera en que el proceso político-administrativo responde a las distintas demandas aumentan (o disminuyen) el valor creado. Los aspectos de transparencia, equidad, no discriminación, legalidad y receptividad forman parte integral de dicho valor.

Ahora bien, los poderes públicos utilizan recursos e imponen costes a la par que crean beneficios. Por tanto, el valor creado no serán

simplemente los beneficios de las actividades desarrolladas, sino los beneficios menos los costes. Sin embargo, la medida de ese valor no es algo exento de dificultad.

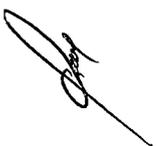
4. La dificultad de medida del valor creado por las Administraciones públicas

La dificultad de medir el valor creado por la actuación de los poderes públicos obedece a varias causas. Merece la pena detenerse en algunas de ellas.

Primero. Dado que los bienes públicos no pasan por el mercado, la no existencia de un precio impide que podamos cuantificar el montante de los ingresos asociados al volumen y valor que para sus beneficiarios tienen las actividades desarrolladas por una organización pública. Pero no sólo es que no podamos cuantificar los beneficios creados en términos de ingresos; en ocasiones los presupuestos públicos sólo recogen una parte de los costos como es el caso de los programas regulatorios.

Segundo. La necesidad de distinguir entre aquello que un determinado programa materialmente produce (outputs) y los resultados (outcomes) que realmente ha tenido la actuación administrativa, expresados tanto en términos del grado de consecución de los objetivos de la política o programa como de aquellos efectos no previstos ocasionados por su implementación.

Tal como indica Moore, las actividades que tienen lugar en la frontera de una organización pública con su entorno (en los ejemplos anteriores, las sesiones de vacunación, los vuelos de entrenamiento del ala de aviones F-18, o la publicación en los boletines oficiales de los estados de los estándares máximos de emisión de gases contaminantes) raramente tienen valor por si mismas. Generalmente se produce una cadena causal



que relaciona estas actividades (o sus outputs) con aquello que realmente tiene valor en sí mismo (los outcomes deseados).

Tercero. A menudo existe incertidumbre sobre si la relación causal entre outputs y outcomes, que en ocasiones puede ser muy larga, realmente funciona. Por lo general se dispone de una teoría, pero no de la evidencia empírica suficiente, casi siempre muy escasa, que permita su validación.

De lo expuesto en este epígrafe y en el anterior, se deduce que la tarea de reflejar y poder dar cuenta del valor creado por los poderes públicos es mucho más exigente y complejo de lo que inicialmente podíamos haber pensado.



5. MATERIALES Y METODOS

DE LOS MATERIALES:

Se tiene a los siguientes:

- Libros
- Entrevistas
- Visitas
- Separatas
- Tesis
- Materiales de escritorio

DE LOS METODOS:

Se aplico el **Método de Observación**, pues al observación insitu de diferentes actividades de la Gestión Provincial, para el estudio y análisis de los diferentes datos relevantes a la relación interpersonal que se da entre los trabajadores en línea horizontal y a la relación interpersonal entre jefes y los subordinados en línea vertical, ello en el local del Gobierno Provincial del Callao, respecto al desarrollo de sus actividad y el estilo de Dirección, y Gestión aplicada, en forma comparativa, que permitió obtener conocimientos, vía contemplación real, atenta y exacta, de las diferentes actividades de responsabilidad, liderazgo, motivación y capacidad de influir en los colaboradores del Gobierno Provincial del Callao, para arribar al diagnostico correspondiente; procediéndose a utilizar el **Método de Análisis**, a fin de conocerá al detalle cada una de las particularidades de una actividad individual como en su conjunto de la función; el Método Inductivo, en el tratamiento de los particular a lo general, es decir de las particularidades de las actividades pasando por la funciones y llegando al sistema de la Administración Global del Gobierno Provincial, que tiene que ver con el mejoramiento de la imagen del Gobierno Provincial del Callao; el Método deductivo considerando al Gobierno Provincial del Callao se estudio comparativamente la Gestión. y el **Método de Síntesis**, que permitió el estudio integral de la funciones de cada área involucrada, uniendo o agrupando diferentes actividades, de tal manera que el

estudio del presente trabajo, determino las limitaciones y deficiencias; para que acto seguido se plantearan acciones alternativas para un mejor funcionamiento en la Gestión Administrativa y lograra el trabajo Eficiente y eficaz del Gobierno Provincial del Callao.

Respecto a la revisión Bibliográfica, se inicio la revisión de textos, trabajos de investigación, tesis y separatas de consulta, que existen en las bibliotecas, para que se plantee el diagnostico, la visión, misión, objetivos, evaluación, planes, metas, valores, programas, procedimientos, normas, diagnostico, políticas, cronogramas, dependencias.

Se visito y entrevisto a profesionales de diversas áreas que permitió confrontar ideas y criterios a fin de recolectar y obtener datos de su experiencia profesional por cierto muy diferentes en su punto de vista al respecto.

Se tomo como referencias textos que desarrollen el Mentoring de la Gestión Publica y también algunas direcciones de Internet, para que con el enfoque sistémico, se considere, a las funciones administrativas: de la Planeación, Organización, Dirección y Control.



6. RESULTADOS

Resultados a Través de la Matriz de la Gestión Eficiente y Eficaz y el Liderazgo Efectivo y el Cumplimiento de los Servicios

El análisis que se obtiene por medio de la matriz de eficiencia de la Gestión Administrativa para el cumplimiento de los servicios en el Gobierno Provincial del Callao, nos indica que la Gestión Administrativa del 2013, estuvo enmarcada en la implementación de una gestión democrática, transparente y eficiente, acorde con su política institucional, propósitos y misión.

La Gestión del Gobierno Provincial referente al desempeño eficiente de los colaboradores fueron programándose y aprobándose políticas para desarrollar una gestión con visión de liderazgo, planteándose políticas de incentivos, reconocimiento a los logros de los colaboradores, capacitaciones y definiendo procesos claros para el desempeño de sus funciones de cada una de los miembros involucrados en la Gestión, en concordancia a las necesidades de atención de los servicios públicos y con la única finalidad de reforzar y ampliar los sectores sociales productivos y turísticos en bienestar del desarrollo local de su jurisdicción y a nivel Provincial.

Tales actividades estuvieron enmarcados en:

- En dar poder y conocimientos a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Alinear los objetivos con los objetivos comunes de la Institución.
- Insistir en que la gente se motiva a sí misma.
- Demandar a la gente que sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Obtener el poder a través de sus relaciones con la gente y de sus compromisos mutuos.
- Crear posibilidades para que otros lideren.
- Usar los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.

El análisis también nos muestra los niveles de gestión desarrollados en los años de estudio, correspondientes al nivel de desempeño de los colaboradores, obteniendo resultados favorables a pesar de la Burocracia y la Influencia Política Existente en el Gobierno Provincial. El mismo que se traduce en la ejecución de acciones destinadas a proporcionar y brindar las necesidades vitales de la población.

El desarrollo Económico y Social de la Provincia del Callao constituye un indicador básico y esencial de atención por parte del Gobierno Provincial en mención, por cuanto esta asume el rol de promotor al brindar servicios a la población a través de la ejecución de proyectos de desarrollo local, y que tiene por Finalidad promover un conjunto de acciones destinadas a proponer a la ciudadanía el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, salubridad, abastecimientos. Educación, recreación, transporte y comunicaciones.

Con tal fin y para lograr estos objetivos propuestos el Gobierno Provincial viene dándole una orientación diferente a sus políticas de desempeño laboral y atención a los ciudadanos, la cual permitirá cumplir con los servicios de la población por medio de programas de una adecuada gestión basada en el liderazgo la eficiencia y la eficacia, la cual debe ser base para lograr los planes de desarrollo nacional.

En tal sentido y según los resultados que se traduce y se reflejan en los cuadros adjuntos el Gobierno Provincial viene ejecutando un conjunto de acciones destinadas a proporcionar un ambiente adecuado de sus necesidades vitales, para lo cual viene cumpliendo con una adecuada utilización de sus recursos humanos, en aras que puedan lograr sus fines, promoviendo así una adecuada prestación de servicios y de, desarrollo integral y armónico de sus circunscripciones de su jurisdicción con planificaciones acordes.



7. DISCUSIÓN

La visión del Mentoring tiene Relación Directa con el cumplimiento de los Objetivos del Gobierno Provincial del Callao.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis general planteada para ser aceptada o rechazada de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la información obtenida, se ha logrado realizar una encuesta a los colaboradores de mando medio y operativo de la municipalidad provincial del callao; de acuerdo a los objetivos que persigue esta investigación, y entre los resultados obtenidos se pueden resumir en los siguientes aspectos:

1.- Principales Problemas Básicos de la Gestión de la Municipalidad Provincial.

En la presente Investigación se ha podido observar que los problemas básicos, siempre han estado durante estos años en la exceso de Centralización para la Toma de Decisiones, falta de procesos claros, falta de políticas de Incentivos (ver apéndice 1).

¿Cuáles son los principales problemas básicos por lo que atraviesa la Municipalidad Provincial del Callao?

Siendo la respuesta del 27.00% que los principales problemas se dirigen a la centralización en la toma de Decisiones, Falta de procesos claros, como segundo problema la falta de procesos claros con un 25.00%.

2.- Atención a los principales problemas de Gestión Administrativa.

En el apéndice 2 nos muestra que a pesar que la Municipalidad Provincial a realizado muchas gestiones para poder mejorar la Gestión administrativa, los colaboradores encuestados responden a la pregunta:

¿Según su opinión, cree Ud. que vienen implementándose un sistema integral, coherente, continuo, para el desarrollo de los talentos

individuales de las personas en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial?

De acuerdo a la respuesta un 47% de los encuestados, manifiestan que en su opinión no se están atendiendo a los problemas de Gestión Administrativa por los que atraviesa la Municipalidad Provincial del Callao. Esto se debió a los nuevos lineamientos y políticas de Gestión que varían cada cuatro años cada vez que cambian de liderazgo (Alcalde Provincial).

3.-Manejo de la comunicación deficiente sobre el progreso de los empleados.

A los colaboradores de la Municipalidad Provincial del Callao se les planteo la siguiente pregunta:

¿Considera Ud. que la retroalimentación deficiente sobre el progreso de los empleados, causa bajo rendimiento laboral en los empleados de la Municipalidad Provincial del Callao?

La respuesta según el apéndice 3; el 50.00% (que son la mayoría), manifiestan que la falta de Retroalimentación eficiente dificulta la Gestión en la Municipalidad Provincial.

4.-Gestión del Gobierno Provincial

En el apéndice 4 podemos observar las apreciaciones que han tenido los encuestados de acuerdo a la siguiente pregunta:

¿Cómo considera Ud. Actualmente la gestión de la Municipalidad Provincial del Callao?

Observamos que el 40% de los encuestados, manifiestan que la gestión Regional es regular, seguida de un 31% Buena y un 27.00% deficiente; de acuerdo a la respuesta anterior tiene que ver mucho la visión del Mentoring de la Municipalidad Provincial del callao.

5.- La intervención del Menotoring en el trabajo de los directivos de la Municipalidad Provincial del callao permite el cumplimiento de los objetivos y metas.

En el apéndice 5 nos muestra la apreciación de los encuestados cuando se les hace la siguiente pregunta:

¿La intervención de un Mentor en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose en una ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial del Callao?

El 52.00% de los encuestados según el cuadro anterior respondieron que SI, la intervención del Mentor constituye un aspecto muy importante que sirven de base en el cumplimiento de los objetivos y metas que se trace su ejecución.

6.- Características de Dirección de los funcionarios de la Municipalidad Provincial del Callao

Para que la Municipalidad Provincial del Callao tenga un desarrolló sostenido mediante el desempeño eficiente de sus colaboradores es necesario que estos cuenten con la información clara y conozcan las actividades mas importante que tiene que desarrollar la Municipalidad Provincial del callao, por lo que se planteo a los encuestados la siguiente pregunta:

¿Qué características tienen los funcionarios al momento de dirigir a sus colaboradores en la Municipalidad Provincial del Callao?

Obteniendo el apéndice 6

Podemos observar que el 32% considera mas importante el apoyo brindado por los funcionarios, seguida de la confidencialidad con un 23% respectivamente, lo cual permite desarrollar sus funciones de manera mas eficiente y eficaz y lograr la competitividad de la organización.

La mayoría de los encuestados opinan que se han estado realizando una serie de proyectos encaminados a mejorar la gestión.

7.- Mejoramiento del desempeño de los colaboradores por parte de los funcionarios.

En cuanto al desempeño de los colaboradores y logro de los objetivos propuestos, se les pregunto:

¿Cómo evaluaría Ud. a los Funcionarios de la Municipalidad Provincial, en cuanto al mejoramiento del desempeño de sus colaboradores y logro de los Objetivos Propuestos por sus áreas?

En el apéndice 7 se refleja las respuestas que dieron los encuestados.

Según se observa que el 50.00% de los encuestados manifiestan que Resuelven problemas y que el 33% pide que se administre las recompensas, "Si la situación económica y social del país es favorable, entonces la situación de la Provincia lo será, pero esta debe de ser influenciada por una gestión eficiente de la Municipalidad Provincial".

8.- Servicios que brinda la Municipalidad Provincial.

Uno de los aspectos más importantes que debe realizar la Municipalidad Provincial del Callao es la de brindar un buen servicio, por lo que se planteó a los encuestados la siguiente pregunta:

¿La atención de los diferentes servicios que brinda el Gobierno Regional a la comunidad, como lo calificaría Ud.?

En el apéndice 8 podemos observar:

El 30% de los encuestados opinan que la atención que ha venido dando la Municipalidad Provincial es Buena y en un 40% es Regular y 28% es deficiente respectivamente. La Municipalidad Provincial se plantea mejorar la gestión para lograr sus metas propuestas.

9.- Desarrollo de su Gestión con visión de liderazgo compartido.

Para poder contrastar los resultados con el desarrollo de la Gestión de la Municipalidad Provincial de acuerdo a los objetivos y metas propuestas se les planteó a los encuestados la siguiente pregunta:

¿La Municipalidad Provincial del Callao aplica una visión de liderazgo compartida con todos sus miembros?

Obteniéndose en el apéndice 09 la respuesta.

Observamos en el apéndice 09 que el 48% tiene conocimiento que las Gestión realizadas por la Municipalidad Provincial están aplicando una visión de liderazgo compartido, un 32% que no están aplicando una visión de liderazgo compartido y un 20% no tuvieron en cuenta esta pregunta. Esto se debe a la poca difusión que hace la Municipalidad Provincial con sus miembros sobre los logros de la Gestión Administrativa.

Así mismo, se planteó la siguiente pregunta, que se relacionan con la anterior:

¿En caso de ser negativo, el Liderazgo de la Municipalidad Provincial, qué acciones deberá tomar los colaboradores?

Los encuestados respondieron positivamente en un 67% de los colaboradores, pero con la sugerencia que se debería implementar políticas más claras sobre el liderazgo y conducción de la Municipalidad Provincial. (Ver apéndice 10)

10.-Manejo Eficiente de los Recursos Humanos

Como parte final de la encuesta se les hizo la siguiente pregunta:

¿El manejo eficiente de los recursos humanos y materiales tiene relación directa con el Menoring de la Municipalidad Provincial del Callao?

La respuesta fue Si como se muestra en apéndice 11, en forma mayoritaria con un 50% de los encuestados, dándole validez a la gestión realizada por las autoridades de la Municipalidad Provincial del Callao, y por ende a la Hipótesis Central propuesta, siendo aceptada en su contrastación, tanto por los resultados de la evaluación de Gestión de la Municipalidad Provincial, como por las entrevistas y encuestas realizadas.

8. REFERENCIALES

- COHEN, Norman H. "Mentoring" Editorial Universitaria Ramon Areces , 2004
- COHEN, Norman H. "Perfil de Competencias del Mentor" Editorial Universitaria Ramon Areces , 1988
- ROPLEY, David E. – DEAN, Peter J, Norman H. "Los Principios d la mejora del Rendimiento" Editorial Universitaria Ramon Areces , 2000
- PEREDA MARIN, Santiago-BERROCAL BERROCAL, Francisca "Direccion y Gestion de Recutrsos Humanos por Competencias" " Editorial Universitaria Ramon Areces , 2011
- ALONSO GARCIA, Miguel-CALLES DOÑATE, Ana M.-SANCHEZ AVILA, Carmen"Diseño y desarrollo de Programas de mmmMentoring en Organizaciones" Editorial Sintesis. Madrid-España 2012
- VALDERRAMA, Beatriz"Desarrollo de Competencias en Mentoring y Coaching" Editorial Pretince-Hall. 2009
- HARVARD BUSSINES-VV.AA"Coaching y Mentoring" Editorial Deusto S.A: 2007
- NELSON, BOB "La Biblia del Management" Editorial Deusto S.A: 2007
- FERNANDEZ AGUADO, Javier-VILLALONGA ELORZA, Mariano"Progreso Dorectivo y Coaching Empresarial" Editorial S:A. EIUNSA Ediciones Internacionales Universitarias-2005
- PULIDO, D. Gestión de RRHH (Recursos Humanos).
- ECHEBARRÍA, Luis E. (1989): "El cambio y la gestión del cambio en la Administración Pública (cambio planificado vs. inercia administrativa)", Administración y Autonomía, nº 5,
- KLIKSBURG, Bernardo (1985): La Gerencia Pública necesaria. Hacia un replanteo integral.
- MAYNTZ, R. (1985): Sociología de la Administración Pública. Madrid: Alianza Universidad.

- MENDOZA, Xavier (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España", Documentación Administrativa, nº 223, Julio-Septiembre, (261-290)
- MENDOZA, Xavier (1991): "Algunas reflexiones acerca de la "transición al mercado" de los servicios sociales" en Público-Privado y Bienestar Social. Barcelona: INTRESS.
- MENDOZA, Xavier y CANDEL, Joaquín (1989): "Descentralización y control en las grandes ciudades: Un enfoque normativo", Autonomies, nº 11 (Diciembre).
- NIETO, Alejandro (1984): "Los estudios sobre la Administración Pública: La necesidad de construir una disciplina que sea la base de una clase directiva profesionalizada", Documentación Administrativa, nº 200 (Enero-Marzo).
- ORTUN, Vicente (1993): "Gestión Pública", Colección Documenta. Bilbao: Fundación
- BBV: Centro de Estudios sobre Economía del Sector Público.
- PRATS, JOAN (1992): La modernización administrativa en las democracias avanzadas. Las políticas de los 80: contenidos, marcos conceptuales y estrategias. Papers d'ESADE nº 82, Barcelona
- PRATS, Joan (1989): "Formación, modelos organizativos y perfiles gerenciales en las administraciones públicas españolas" en La formación para la Administración Local en los 90. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
- Roberto Claros Cohaila. la gerencia pública moderna en el marco de la ciencia administrativa y el paradigma de la nueva gestión pública.
- Roberto Claros Cohaila. Nuevos enfoques y estrategias para la gerencia pública local
- ANDREWS, K. Y ANSOFF, I. 1995. Corporate Strategy. McGraw-Hill. N.Y.

- ANDREWS, K. 1980. The Concept of Corporate Strategy. 2nd Edition. Dow-Jones Irwin. CHANDLER, A. Strategy and Structure.
- HILL, CH. JONES, G. Administration Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill.
- HITT, M. IRELAND, D. HOSKISSON, R. 1998. Strategic Management, South- Westem College Publishing. EE.UU.
- HERMIDA, J. 1992. Administración y Estrategia. Macchi, BA HOFER, Ch. SCHENDEL, D. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing. Los Angeles.
- MINTZBERG, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning.
- Basic Books. PORTER, M. 1990. What is Strategy? Harvard Business Review. Nov-Dec.
- PORTER, M. 1980. Competitive Strategy. Harvard Business School Press. ROBERT, M. 1993. Strategy: Pure and Simple. McGraw-Hill.
- RODRIGUEZ, J. 1997. Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Ecasa. Mexico.
- STEINER, G. 1979. Strategic Planning. Free Press.
- TREACY, M. WIERSEMA, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review.
- TREACY, M. WIERSEMA, F. 1994. The Discipline of Market Leaders. Addison-Wesley. TREGOE, B. ZIMMERMAN, J. 1980.
- Top Management Strategy. Simon and Schuster. URWICK, L. 1950. The Span of Control." Harvard Business Review. May-Jun.
- Durán - Alvarez & Partners Consultores en Planeamiento Estratégico de Negocios
- ANDIA VALENCIA, WALTER (2009) "Manual de Gestión Pública. Pautas para la aplicación de los sistemas Administrativos". Págs. 358 Ed. El saber. Lima
- ANDIA VALENCIA, WALTER (2009) "Diccionario de Gestión Pública y Empresarial". Págs. 380 Ed. El saber. Lima

9. APENDICE



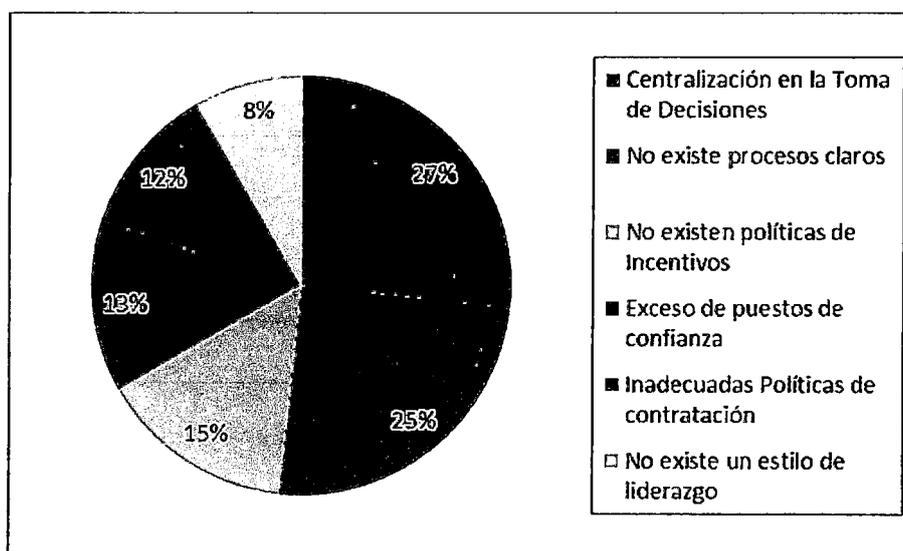
APÉNDICE N° 1

Cuadro N° 1

**¿Cuáles son los principales problemas básicos por lo que atraviesa la
Municipalidad Provincial del Callao?**

Alternativa	N°	%
Centralización en la Toma de Decisiones	80	27
No existe procesos claros	75	25
No existen políticas de Incentivos	45	15
Exceso de puestos de confianza	40	13
Inadecuadas Políticas de contratación	35	12
No existe un estilo de liderazgo	25	8
Total	300	100

Fuente: Madison Huarcaya Godoy



Fuente: Madison Huarcaya Godoy

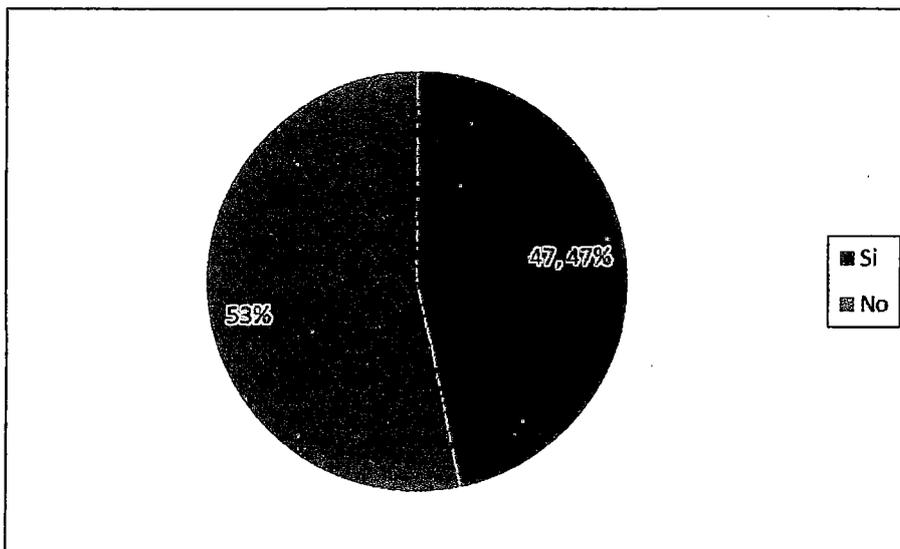
APÉNDICE N° 2

Cuadro N° 2

¿Según su opinión, cree Ud. que vienen implementándose un sistema integral, coherente, continuo, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial?

Alternativas	N°	%
Si	140	47
No	160	53
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

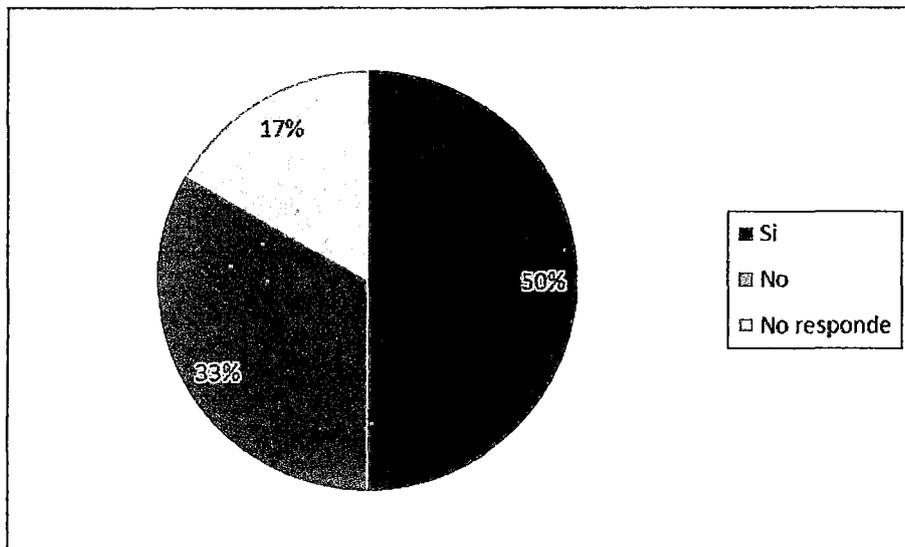
APÉNDICE N° 3

Cuadro N° 3

¿Considera Ud. que la retroalimentación deficiente sobre el progreso de los empleados, causa bajo rendimiento laboral en los empleados de la Municipalidad Provincial del Callao?

Alternativas	N°	%
Si	150	50
No	100	33
No responde	50	17
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

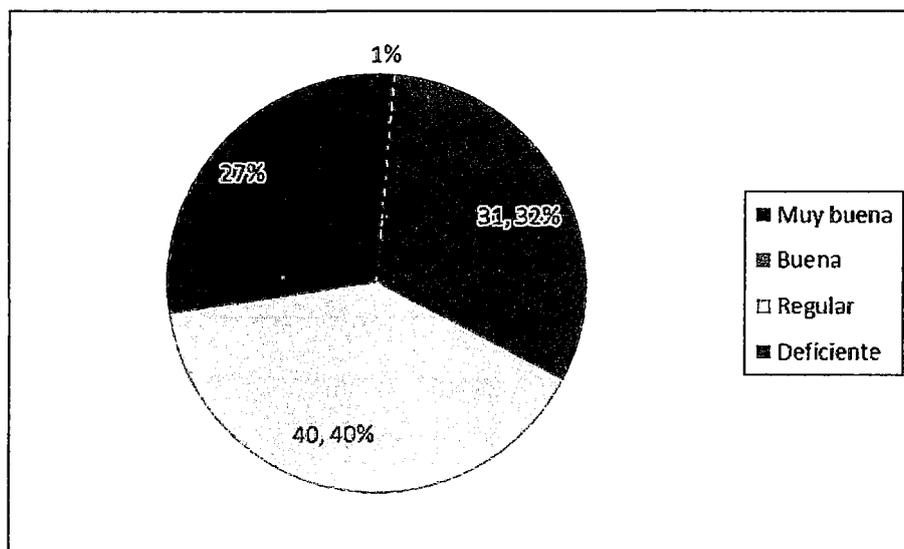
APÉNDICE N° 4

Cuadro N° 4

¿Cómo considera Ud. Actualmente la gestión de la Municipalidad Provincial del Callao?

Alternativas	N°	%
Muy buena	4	1
Buena	94	31
Regular	120	40
Deficiente	82	27
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

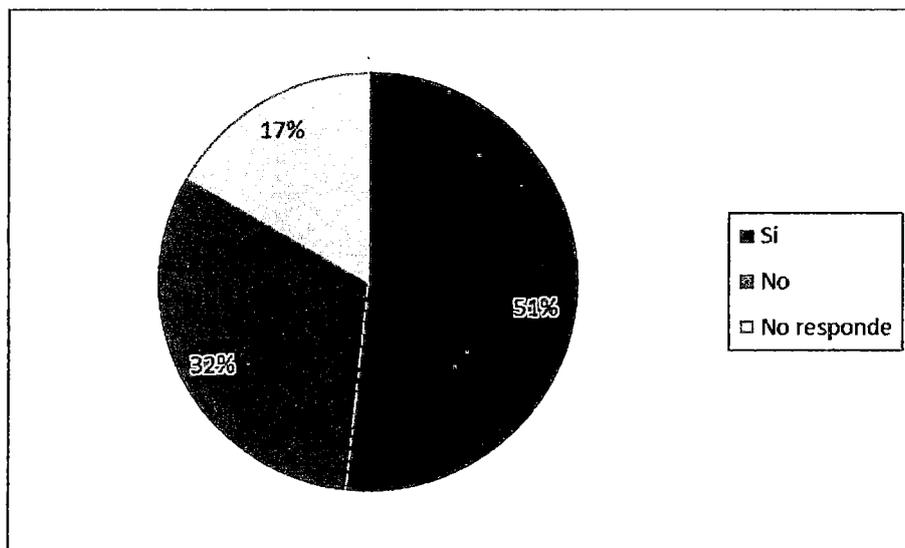
APÉNDICE N° 5

Cuadro N° 5

¿La intervención de un Mentor en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose en una ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial del Callao?

Alternativas	N°	%
Si	155	52
No	95	32
No responde	50	17
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

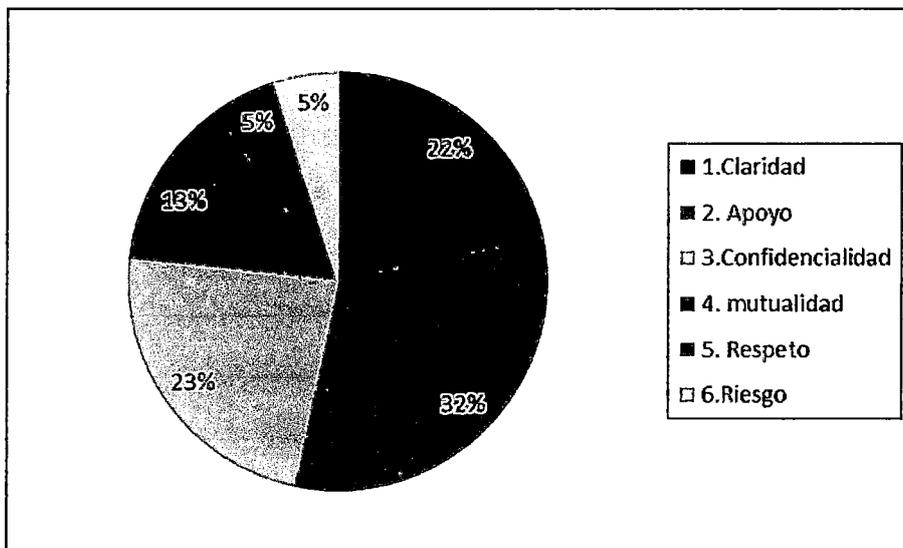
APÉNDICE N° 6

Cuadro N° 6

¿Qué características tienen los funcionarios al momento de dirigir a sus colaboradores en la Municipalidad Provincial del Callao?

Alternativas	N°	%
1. Claridad	65	22
2. Apoyo	95	32
3. Confidencialidad	70	23
4. mutualidad	40	13
5. Respeto	15	5
6. Riesgo	15	5
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

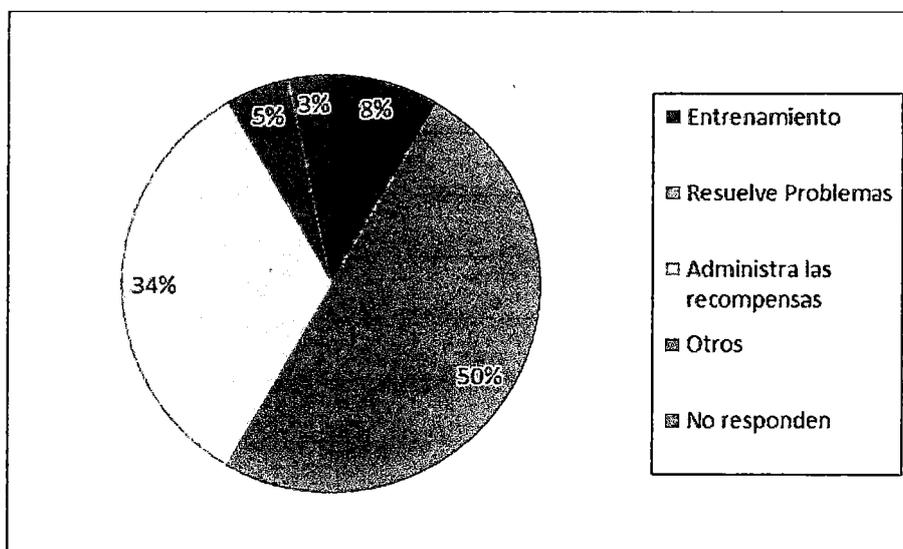
APÉNDICE N° 7

Cuadro N° 7

¿Cómo evaluaría Ud. a los Funcionarios de la Municipalidad Provincial, en cuanto al mejoramiento del desempeño de sus colaboradores y logro de los Objetivos Propuestos por sus áreas?

Alternativas	N°	%
Entrenamiento	25	8
Resuelve Problemas	150	50
Administra las recompensas	100	33
Otros	15	5
No responden	10	3
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

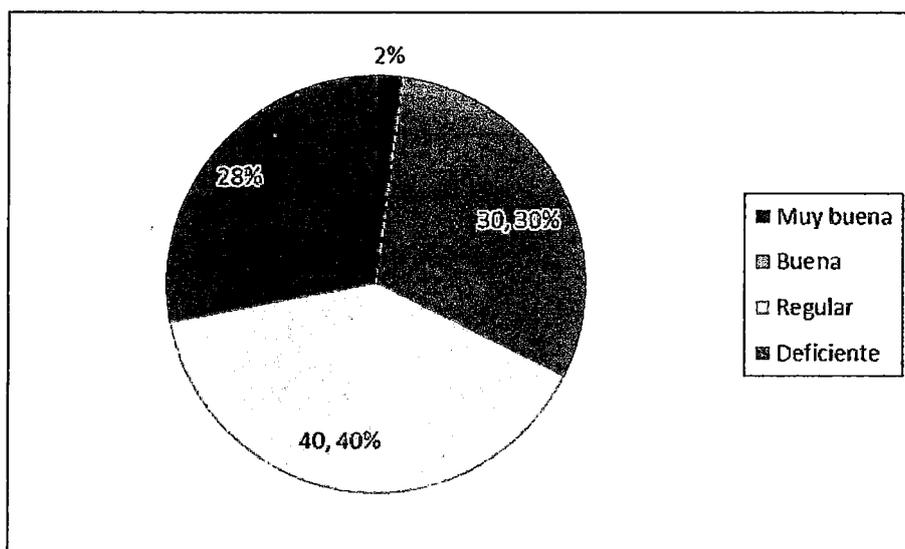
APÉNDICE N° 8

Cuadro N° 8

¿La atención de los diferentes servicios que brinda el Gobierno Regional a la comunidad, como lo calificaría Ud.?

Alternativas	N°	%
Muy buena	6	2
Buena	91	30
Regular	119	40
Deficiente	84	28
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

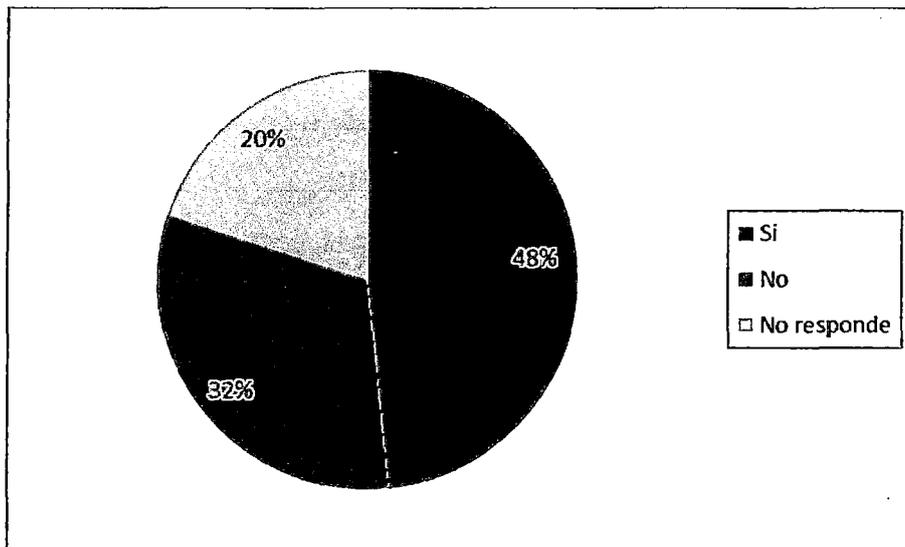
APÉNDICE N° 9

Cuadro N° 9

¿La Municipalidad Provincial del callao aplica una visión de liderazgo compartida con todos sus miembros?

Alternativas	N°	%
Si	145	48
No	95	32
No responde	60	20
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

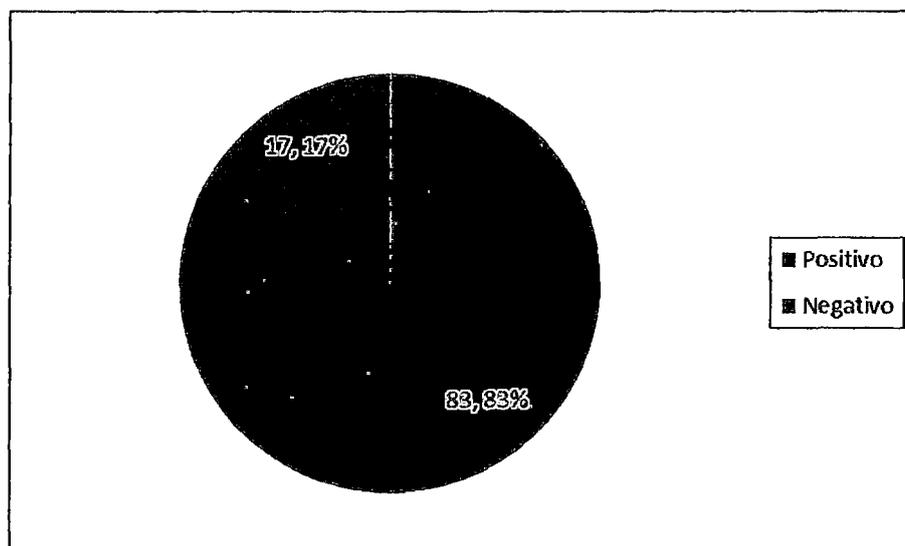
APÉNDICE N° 10

Cuadro N° 10

¿En caso de ser negativo, el Liderazgo de la Municipalidad Provincial, qué acciones deberá tomar los colaboradores?

Alternativas	N°	%
Positivo	250	83
Negativo	50	17
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy

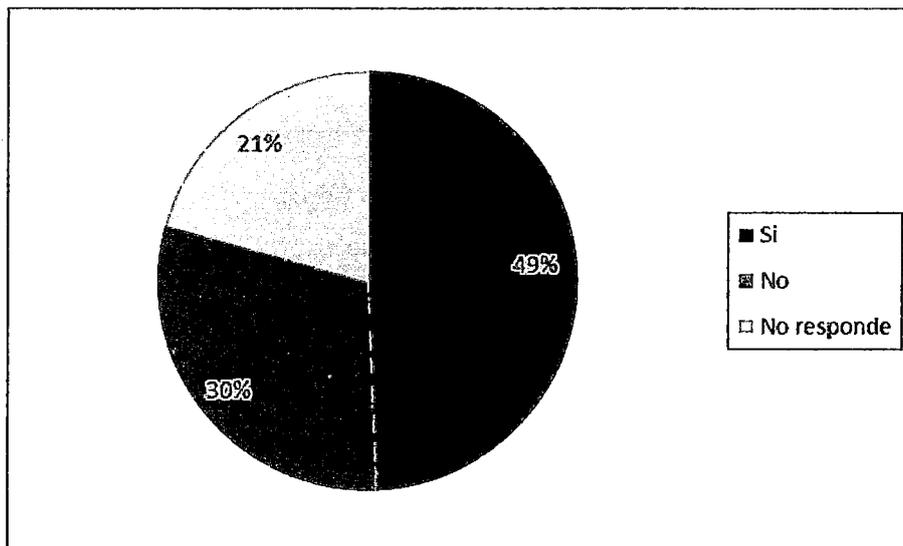
APÉNDICE N° 11

Cuadro N° 11

¿El manejo eficiente de los recursos humanos y materiales tiene relación directa con el Menotring de la Municipalidad Provincial del Callao?

Alternativas	N°	%
Si	148	49
No	90	30
No responde	62	21
Total	300	100

Elaborado por Madison Huarcaya Godoy



Elaborado por Madison Huarcaya Godoy