

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



TESIS

**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MEJORAMIENTO DE
LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY - TACNA,
2015.**

PRESENTADO POR:

Bach. Javier Edgardo Jalanoca Huanacuni

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial

TACNA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios, por la guía de cada instante de mi vida para lograr el anhelo del éxito. A mis padres, por su gran ejemplo de perseverancia, a mis hermanos, por compartir mis deseos.

RECONOCIMIENTO

A los docentes de la Universidad Privada de Tacna, por su enseñanzas que nos permite ser más competitivos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015.

El estudio es de tipo aplicada, ya que busca el conocimiento puro por medio de la recolección de datos. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La población estuvo constituida por los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay y los funcionarios y/o servidores del referido distrito, cuya muestra es no probabilística de 56.

Los resultados determinaron que la comunicación interna se encuentra en un nivel medio o regular en un 73,2% y la gestión municipal es poco adecuada en un 65,3%.

Palabras claves: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, gestión municipal, áreas operativas

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of internal communication on improving the management of the District Municipality Pocollay, 2015.

The study is of basic type. The research design is not experimental, descriptive transeccional. The data collection technique used was the survey and the instrument was the questionnaire. The population consisted of officials and / or servers of the District Municipality of Pocollay, whose sample is not probabilistic 56.

The results determined that internal communication is in a medium or regular level by 73.2% and municipal management is inadequate in 65.3%.

Keywords: upward communication, downward communication, horizontal communication, municipal management, operational areas

INDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	12
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	
MARCO TEORICO	
1.1. Identificación y descripción del problema	15
1.2. Formulación del Problema	17
1.2.1 Problema Principal	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3. Objetivos de la Investigación	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivo específico	18
1.4. Justificación e importancia de la investigación	18
1.5. Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.2. Bases teóricas	23
2.2.1 La comunicación interna	23
2.2.1.1 Teorías	23
2.2.1.2 Definición	30
2.2.1.3 Dimensiones de la comunicación interna	32

2.2.2	Gestión de la municipalidad	36
2.2.2.1	Teorías de la gestión	36
2.2.2.2	Componentes de la gestión de la municipalidad	47
2.3	Definiciones de conceptos	50
2.4	Sistema de hipótesis	51
2.4.1	Hipótesis general	51
2.4.2	Hipótesis específica	51
2.5	Sistema de variables	52
2.5.1	Identificación de variables	52
2.5.2	Operacionalización de variables	52
CAPITULO III		
CONTRASTE DE HIPOTESIS		
3.1	Tipo de Investigación	55
3.2	Diseño de la investigación	55
3.3	Población y /o muestra de estudio	56
3.3.1	Población	56
3.3.2	Muestra	57
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.4.1	Técnicas de recolección de datos	57
3.4.2	Instrumentos de recolección de datos	58
3.5	Técnicas de procesamiento de datos	58
3.5.1	Procesamiento de datos	58
3.5.2	Análisis de datos	58

CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	60
4.2 Contrastación de la hipótesis	115
4.3 Discusión	124
CONCLUSIONES	126
SUGERENCIAS	128
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	129
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	DESCRIPCIÓN	PÁG.
Tabla 1	Nivel de la dimensión descendente de la comunicación interna en los funcionarios de las Municipalidad de Pocollay- Tacna, 2015.	60
Tabla 2	Nivel de la dimensión ascendente de la comunicación interna en servidores de la Municipalidad del Distrito de Pocollay.	62
Tabla 3	Nivel de la dimensión horizontal de la comunicación interna en servidores de la Municipalidad de Pocollay - Tacna, 2015.	64
Tabla 4	Nivel de la Comunicación Interna en servidores de la Municipalidad de Pocollay	66
Tabla 5	Nivel de Comunicación Interna por dimensiones, en servidores de la Municipalidad distrital de Pocollay – Tacna, 2015.	68
Tabla 6	Gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Pocollay	69
Tabla 7	Gestión operativa de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Pocollay	71
Tabla 8	Gestión operativa de la gerencia de administración de la Municipalidad Distrital de Pocollay	73
Tabla 9	Gestión operativa de la Gerencia Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pocollay	75
Tabla 10	Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Pocollay	77
Tabla 11	Gestión operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales en la Municipalidad Distrital de Pocollay	79
Tabla 12	Gestión operativa en la oficina de planeamiento de la Municipalidad Distrital de Pocollay	81
Tabla 13	Gestión operativa de la oficina de presupuesto de la Municipalidad Distrital de Pocollay	83
Tabla 14	Gestión operativa de la gerencia de terminales terrestres de la Municipalidad Distrital de Pocollay	85
Tabla 15	Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y	87

	Obras de la Municipalidad Distrital de Pocollay	
Tabla 16	Gestión operativa de la subgerencia de programación en inversiones de la Municipalidad Distrital de Pocollay	89
Tabla 17	Gestión operativa de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay	91
Tabla 18	Gestión operativa de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Pocollay	93
Tabla 19	Gestión operativa de contabilidad de la Municipalidad Distrital de Pocollay	95
Tabla 20	Gestión operativa del Desarrollo de capacidades humanas de la Municipalidad Distrital de Pocollay	97
Tabla 21	Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la Municipalidad Distrital de Pocollay	99
Tabla 22	Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la Municipalidad Distrital de Pocollay	101
Tabla 23	Gestión operativa de la subgerencias de Fiscalización Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pocollay	103
Tabla 24	Gestión de logística y servicios auxiliares de la Municipalidad Distrital de Pocollay	105
Tabla 25	Gestión operativa de la subgerencia del riesgo de desastre de la Municipalidad Distrital de Pocollay	107
Tabla 26	Gestión operativa de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pocollay	109
Tabla 27	Gestión operativa de la subgerencia de la gestión ambiental y salud de la Municipalidad Distrital de Pocollay	111
Tabla 28	Gestión operativa de la subgerencia de comercialización de la Municipalidad Distrital de Pocollay	113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIPCIÓN	PÁG.
Figura 1	Nivel de la dimensión descendente de la comunicación interna en los funcionarios de las Municipalidad de Pocollay- Tacna, 2015.	60
Figura 2	Nivel de la dimensión ascendente de la comunicación interna en servidores de la Municipalidad del Distrito de Pocollay.	62
Figura 3	Nivel de la dimensión horizontal de la comunicación interna en servidores de la Municipalidad de Pocollay - Tacna, 2015.	64
Figura 4	Nivel de la Comunicación Interna en servidores de la Municipalidad de Pocollay.	66
Figura 5	Nivel de Comunicación Interna por dimensiones, en servidores de la Municipalidad distrital de Pocollay – Tacna, 2015.	68
Figura 6	Gestión operativa de la Municipalidad Distrital de Pocollay	69
Figura 7	Gestión operativa de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Pocollay	71
Figura 8	Gestión operativa de la gerencia de administración de la Municipalidad Distrital de Pocollay	73
Figura 9	Gestión operativa de la Gerencia Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pocollay	75
Figura 10	Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Pocollay	77
Figura 11	Gestión operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales en la Municipalidad Distrital de Pocollay	79
Figura 12	Gestión operativa en la oficina de planeamiento de la Municipalidad Distrital de Pocollayl de Tacna	81
Figura 13	Gestión operativa de la oficina de presupuesto de la Municipalidad Distrital de Pocollay	83

Figura 14	Gestión operativa de la gerencia de terminales terrestres de la Municipalidad Distrital de Pocollay	85
Figura 15	Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras de la Municipalidad Distrital de Pocollay	87
Figura 16	Gestión operativa de la subgerencia de programación en inversiones de la Municipalidad Distrital de Pocollay	89
Figura 17	Gestión operativa de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay	91
Figura 18	Gestión operativa de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Pocollay	93
Figura 19	Gestión operativa de contabilidad de la Municipalidad Distrital de Pocollay	95
Figura 20	Gestión operativa del Desarrollo de capacidades humanas de la Municipalidad Distrital de Pocollay	97
Figura 21	Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la Municipalidad Distrital de Pocollay	99
Figura 22	Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la Municipalidad Distrital de Pocollay	101
Figura 23	Gestión operativa de la subgerencias de Fiscalización Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pocollay	103
Figura 24	Gestión de logística y servicios auxiliares de la Municipalidad Distrital de Pocollay	105
Figura 25	Gestión operativa de la subgerencia del riesgo de desastre de la Municipalidad Distrital de Pocollay	107
Figura 26	Gestión operativa de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pocollay	109
Figura 27	Gestión operativa de la subgerencia de la gestión ambiental y salud de la Municipalidad Distrital de Pocollay	111
Figura 28	Gestión operativa de la subgerencia de comercialización de la Municipalidad Distrital de Pocollay	113

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Actualmente, en el contexto nacional, surge la enorme preocupación de lograr la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la economía en la gestión municipal, y una de las variables que puede contribuir a lograrlo es la comunicación interna, que involucra la comunicación interna ascendente, descendente y horizontal, de lograrse la efectividad de tal comunicación será efectiva las relaciones interpersonales de la Gestión operativa de la Gerencia Municipal, en cuanto a la gestión operativa de planeamiento, presupuesto; Gerencia de terminales terrestres, y subgerencia. La Gestión operativa de la Gerencia de Administración, en cuanto a la gestión operativa de logística, tesorería, contabilidad, desarrollo de capacidades humanas. La Gestión operativa de la Gerencia Tributaria. La Gestión Operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano, en cuanto a transporte, riesgo de desastre, seguridad ciudadana. Y, finalmente, la Gerencia de Servicios Públicos Locales en cuanto a la seguridad ciudadana, gestión ambiental y salud, así como comercialización.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1 Identificación y descripción del problema

La comunicación aparece en la actualidad como un elemento relevante que se hace cada vez más necesaria para el funcionamiento de la organización, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre las instituciones públicas y sus trabajadores y entre organización y su entorno. Merece resaltar que para una adecuada gestión municipal, se hace necesaria la calidad de la información, es así que la comunicación interna, contribuye a la transformación de la cultura organizacional; pero que lamentablemente no se realiza en forma efectiva, en las municipalidades.

En Perú, la importancia de la comunicación en las organizaciones, constituye una necesidad vital que se requiere que se practique que las diferentes áreas operativas de la entidad. Asimismo, la comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización: toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados; a la vez que contribuye a la satisfacción personal: trabajadores, funcionarios, directivos.

Es así que, en las Municipalidad Distrital de Pocollay, se evidencia lo siguiente:

Causas del problema, en cuanto la comunicación interna, se considera lo siguiente:

- No existe una favorable comunicación descendente, es decir, de funcionarios a trabajadores.
- La comunicación ascendente es poco adecuada; es decir, de trabajadores a directivos.
- La comunicación interna horizontal es deficiente; es decir, entre trabajadores, entre funcionarios

Consecuencias, con respecto a la gestión de la municipal, se considera lo siguiente:

- La Gestión operativa de la Gerencia Municipal es poco adecuada, en cuanto a la gestión operativa de planeamiento, presupuesto, Gerencia de terminales terrestres, y subgerencia.
- La Gestión operativa de la Gerencia de Administración es poco eficiente, en cuanto a la gestión operativa de logística, tesorería, contabilidad, desarrollo de capacidades humanas.
- La Gestión operativa de la Gerencia Tributaria no logra implementar políticas adecuadas de recaudación fiscal. Asimismo, la fiscalización tributaria no se realiza de acuerdo a lo programado.

La Gestión Operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano, no se realiza en forma óptima, en cuanto a transporte, riesgo de desastre, seguridad ciudadana.

La Gerencia de Servicios Públicos Locales se realiza con deficiencias en cuanto a la seguridad ciudadana, gestión ambiental y salud, así como comercialización.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema Principal

¿Cuál es la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?

1.2.3 Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?
- b. ¿Cuál es la influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?
- c. ¿Cuál es la influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, para detectar los factores que impiden una adecuada comunicación interna.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer la influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, para proponer acertadas recomendaciones, en cuanto la comunicación descendente.

- b. Analizar la influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, para proponer acertadas recomendaciones, en cuanto la comunicación ascendente.

- c. Establecer la influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, para proponer acertadas recomendaciones, en cuanto la comunicación horizontal.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

Justificación de la investigación

El estudio es conveniente, debido a que es una de las preocupaciones centrales de la gestión pública para lograr sus objetivos propuestos es fortalecer la comunicación interna y la gestión municipal. El estudio es conveniente para mejorar la gestión municipal, en cuanto a la gestión operativa de la Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Gerencia Tributaria, Gerencia de Desarrollo Urbano, y Gerencia de Servicios Públicos Locales; todo ello permitirá brindar una adecuada calidad del servicio.

Es de relevancia social

El estudio tiene una trascendencia para la sociedad, pues se mejorará la gestión municipal y contribuirá al desarrollo local, y sobre todo brindar una adecuada calidad del servicio.

Tiene implicancias prácticas, debido a que los resultados del estudio ayudarán a crear una mayor conciencia, en cuanto si existe una buena comunicación interna, entonces se optimizará la gestión municipal.

1.5 Limitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación, considera algunas limitaciones como:

- Escasos antecedentes de la investigación
- Insuficiente bibliografía.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Antecedentes de la investigación

En cuanto a los Antecedentes a nivel internacional, Álvarez (2007) desarrolló su trabajo de investigación denominado: *“Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito Razón y Palabra”*, a nombre del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México, en donde concluye que la comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados. El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa, ya que los trabajadores suelen convertirse en emisores o portavoces cualificados.

Batista (2008), quien desarrolló el trabajo de investigación *“Diseño preliminar del Sistema de Comunicación Interna en la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana con enfoque a proceso”*, de la Universidad de La Habana – Cuba, concluye que la comunicación formal descendente es la predominante. Más del 50 % de los

trabajadores no están identificados con la planeación estratégica de la instalación. La comunicación verbal es considerada la vía más efectiva para recibir orientaciones, a pesar de que la escuela cuenta con modernos canales de comunicación que no son utilizados adecuadamente. El correo electrónico y las reuniones son reconocidos por los trabajadores como la vía fundamental dentro de la comunicación interna de la institución, donde el flujo de información fluye de arriba abajo y de abajo a arriba. Se diseñó de forma preliminar el Sistema de Comunicación Interna de la escuela a partir del diagrama de flujo de información de los distintos canales de comunicación identificados.

En cuanto a los antecedentes nacionales tenemos a DuseK (2005), quien desarrolló su trabajo de investigación denominado: *“Determinación de las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud.”* La autora concluye que el análisis permite identificar problemas en la comunicación organizacional e interpersonal. Éstos se dan porque no existe una entidad responsable interna, que ejecute las políticas al respecto.

Bustamante (2007), en su tesis *“La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”*, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluye que el trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

Roca (2012), en su trabajo denominado *“Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho”*, tesis elaborada a nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación Unidad de Post-Grado, periodo 2009-II, concluye que el 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz. Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0,2193$; $p = 0.00192$), operativa ($r = 0.613$; $p = 9.1 \times 10^{-15}$), estratégica ($r = 0.478$; $p = 5.2 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.328$; $p = 0.00051$), motivacional ($r = 0.423$; $p = 3.1 \times 10^{-6}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0.349$; $p = 0.00019$) y comunicación inteligente ($r = 0.538$; $p = 1.8 \times 10^{-10}$).

También se considera trabajos de investigación a nivel local, como la de Salleres (2009), desarrolló su tesis *“La comunicación Organizacional y su relación con el compromiso laboral en los trabajadores de Electro Sur S.A, año 2009”*, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Grohmann-Tacna, en donde concluye que los niveles de comunicación organizacional en los trabajadores de Electrosur de Tacna, que se ha encontrado son los siguientes: Nivel Alto 18%, nivel Medio 52% y Nivel Bajo 30%. Predomina entonces el nivel medio o regular de comunicación organizacional.

A su vez, Cerezo (2012), en su tesis denominada *“Capacidad de la comunicación corporal del docente y motivación del aprendizaje que*

presentan las alumnas de secundaria de la ciudad de Tacna, 2008”, elaborada a nombre de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, concluye que la capacidad que presentan los profesores en la comunicación corporal, hace que los alumnos preste la atención, ya sea participando en clases o provocando en ellos el interés por el aprendizaje, sintiéndose de esta manera muy a gusto y motivados.

Habiéndose revisado los antecedentes, nos damos cuenta que la comunicación ha sido estudiada en diferentes contextos, como hoteles, ministerios, universidades, pero no se encontró en cuanto a institución educativa de nivel secundario; sin embargo, muestran la preocupación por mejorar la comunicación interna, y dan adecuadas recomendaciones para mejorar la comunicación interna, que se podría contextualizar a las instituciones educativas de Tacna.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 La comunicación interna

2.2.1.1 Teorías

Las Teoría de la Comunicación Organizativa, la cual considera que algunos funcionarios y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno, no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran las instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducir presupuestos en tiempos de recesión porque existen

“otras prioridades”. La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo.

Como determinan Treece & Kleen (1998), los funcionarios no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa. Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación.

Por su parte, Smith (1983) plantea que: “...La organización industrial cambia sin tener bajo la consideración apropiada a los valores humanos y sin ofrecer explicaciones claras a los empleados, tener y mantener la confianza del empleado tradicional y creciendo por tanto en incertidumbre, antagonismo, y miedos sobre sus futuros... Ganar lealtad y reforzar el compromiso con los empleados representa un desafío de magnitudes más altas.” Una de las figuras señeras de todos estos especialistas en comunicación, D'APRIX (1984), asemeja el concepto de comunicación con una cuenta bancaria:

El Enfoque Mecánico de la comunicación

Sintetiza la influencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon & Weaver 1948), citado por Saladrigas (2005), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947), citados por Saladrigas (2005) y la Psicología Conductista (Watson & Skinner, 1900- 1950), citados por Saladrigas (2005) las mismas que para la comunicación masiva dejaron influencias en modelos

hipodérmicos conductistas como el propuesto por Lasswell (1948), citado por Saladrigas (2005). Se concentra en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal que liga al emisor con el receptor, considerado generalmente pasivo.

El enfoque psicológico de la comunicación

El Enfoque Psicológico por su parte resume los influjos de la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo, 1933; Mc Gregor, 1960; Likert, 1961, citado por Saladrigas, (2005), la Teoría Funcionalista (Radcliffe- Brown, 1955; Malinowski, 1942; Lazarfesfeld, 1945; Robert Merton, 1949, citado por Saladrigas, 2005) y la Psicología Cognitiva (1960). En él las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación, presume de la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Lo que es denominado como filtros conceptuales (Jablin y Putnam, 1997, citado por Saladrigas, 2005) y que no es más que el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión.

Varona (1999-a), citado por Saladrigas (2005), afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky y O’Donnell-Trujillo, 1981), citados por Saladrigas (2005) las cuales poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los

ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación Putman (1982), citado por Saladrigas (2005). De ahí que el énfasis de esta perspectiva interpretativa esté más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización. Si bien resulta una perspectiva diferente y enriquecedora puede llegar a ser tan subjetiva que se puede quedar en planos hermenéuticos estériles que no aporten mucho a la organización y sus integrantes.

El enfoque sistémico de la comunicación

El Enfoque Sistémico condensa postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948), citados por Saladrigas (2005), y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz & Kahn, 1966, citados por Saladrigas, 2005) que encuentra un nicho fértil en el área de las Ciencias de la Administración (segunda mitad de la década del 60). El mismo postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema porque “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno” (Lucas Marín, 1997:61). Desde este enfoque, a decir del profesor e investigador mexicano Abraham Nosnik s/f, citado por Saladrigas (2005), “la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero por otro lado, también existen explicaciones que definen a la comunicación desde una

perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas” (1991).

Modelo de la medicación dialéctica de la comunicación

Aquí se destaca el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación del profesor e investigador español Manuel Martín Serrano (1981) que propone “el análisis sistémico de las relaciones entre un sistema social (SS) cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social; un sistema de comunicación (SC) en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa y un sistema de apropiación del entorno (sistema ecológico, SE) cuyo funcionamiento hace posible que a las cosas, a los acontecimientos, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimientos, objeto de la interacción ecológica, o adaptativa; que se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas a la vez que se hallan abiertos a otro sistema más general que los convierte en subsistemas con relación a él: el Sistema Umwelt (SU), conocido también como Sistema Referencial o Histórico” (Piñuel, 1997).

Este modelo fue posteriormente desarrollado epistemológicamente por José Luis Piñuel (1989) quien además en 1997 lo aplica en las organizaciones donde se da, según él, un sistema peculiar de comunicación (1997: 92).

Nosnik por su parte ya aseveraba que “explicar a la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como proceso, o sea, como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo, las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal y organizacional o grupal) lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico” (1991: 180). El contingencial o enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967, citados por Saladrigas, 2005) se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (Fernández Collado, 2001, citado por Saladrigas (2005). Para muchos este enfoque es parte de la concepción sistémica y ni siquiera se le considera un modelo de comunicación particular, sin embargo si otorga un papel importante a la comunicación, la cual debe estar en correspondencia con las particularidades de la organización y los factores circunstanciales que la rodean, pero muy consecuentemente no establece formas óptimas de realización.

En general todos estos enfoques comunicativos son considerados funcionalistas toda vez que concentran sus análisis en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, la cual es vista, con más o

menos matices, como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella. Consecuente con su orientación han hecho uso de los procedimientos de investigación que en cada momento han sido validables de acuerdo a las lógicas de la experimentación.

En el momento actual ciertos académicos de la comunicación organizacional están proponiendo nuevas perspectivas teóricas como alternativa a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado las organizaciones durante el siglo que terminó. Entre ellas están la Teoría de los Equipos de Trabajo con Autocontrol (Lawler, 1986; Bradford y Cohen, 1998), citado por Saladrigas (2005) la Democratización de las Empresas (George Cheney, 1995; Gerald Ferris, 2000), citado por Saladrigas (2005) y la Perspectiva Femenina. Según Federico Varona estas nuevas perspectivas o metáforas que algunos proponen como teorías para el Siglo XXI están tratando de responder preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las formas de organizarse que mejor responden a las necesidades de los empleados de hoy?, ¿Cuáles son los beneficios y los retos de la presencia de nuevos empleados, como la mujer?, ¿Cómo pueden los empleados realizar sus objetivos personales al mismo tiempo que sirven a los objetivos de la empresa?, ¿Cuáles son las formas de comunicación más eficientes en una empresa? (2000). El mexicano Fernández Collado (1997), citado por Saladrigas (2005), por su parte, considera que “el reto para el nuevo milenio es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos

y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas y comunicativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo” (2001).

Lo cierto es que actualmente coexisten las tres posiciones de la ciencia, pero prevalece el enfoque positivista a la hora de investigar y explicar lo concerniente a la comunicación organizacional. Ello se ve reflejado en las teorías resultantes y las metodologías que se emplean. No creemos que ninguno sea mejor que otro pues cada uno se enfoca en una porción de la realidad a explicar y aunque no somos defensores de posiciones intermedias quizás sea menester pensar en necesarios complementos.

2.2.1.2 Definición

En cuanto a las definiciones, Anzieu (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos. Por su parte, Mailhiot (1975) postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse.

Para Moles (1975), la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro

individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.

Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que la “comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Benítez (2005). En la comunicación interna los procesos comunicativos transitan por vías formales, es decir, aquellos eslabones vinculados con la organización formal de la organización expresada en el organigrama de la empresa, se le llama comunicación formal, y si en cambio, la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, estaríamos en presencia de lo que se denomina, comunicación informal.

La comunicación interna es fundamental entender la comunicación como un proceso que efectivamente comunica, involucra, innova, acrecienta conocimiento, en fin, desenvuelva a las personas en el interior de las organizaciones (Chanlat, 1996, p.20).

2.2.1.3 Dimensiones de la comunicación interna

Con relación a las dimensiones de la comunicación interna, Ongallo (2007) sostiene la existencia de tres dimensiones: Comunicación descendente, comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

a) La dimensión comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción. Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos. Sus campos privilegiados son: la situación sociolaboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes. Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, etc. La comunicación descendente es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de información. De hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo

fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos.

b) La comunicación ascendente

Permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles superiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables. La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

c) La comunicación horizontal o la comunicación lateral u horizontal

Persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de: a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales. b) Coordinar la acción de las distintas áreas operativas, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación. c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función de los demás y de la organización. Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas

específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información.

Con relación a las habilidades comunicativas, Batista & Romero (2007) indican que pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Según O'Connor y Seymour (1999), citado por Ospina (2006), estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano y aún más para los líderes, quienes afrontan e influyen de múltiples formas en el personal, clientes, proveedores de la organización entre otros. Por otra parte, McDermott y O'Connor (1999), citados por Ospina (2006), consideran que para cambiar el entorno de la organización, debe producirse un aprendizaje en el ámbito individual y es función del líder propiciar actividades donde esto suceda tanto consigo mismo como con el personal sobre los cuales debe ejercer cierta influencia. Para lograrlo es conveniente manejar algunas destrezas incluidas dentro de las habilidades comunicacionales tales como: escuchar activamente, el rapport, flexibilidad, asertividad, hablar con claridad, la habilidad para responder entre otros. Además, señalan estos investigadores, que sí los líderes pretenden manejar las habilidades comunicativas conscientemente, es esencial la

formación y la capacitación, adquirida través de la Programación Neurolingüística (PNL). En este sentido, O'Connor y Seymour (1999), citado por Ospina (2006) señalan que la PNL se basa en el principio de que los comportamientos humanos provienen del proceso neurológico (pensamientos, sentimientos y emociones) los cuales se perciben a través de los cinco sentidos, ordenándolos a través del lenguaje. La neurolingüística, es el proceso del conocimiento relacionado con el procesamiento del lenguaje tanto verbal como no verbal y se encarga de procesar la información combinándola según el filtro de los principios y creencias. Cada persona crea su modelo o mapa que expresa a través del lenguaje convirtiéndolos en conducta.

Con respecto a las habilidades sociales, Eceiza, Arrieta & Goñi (2008) indican que son un conjunto de conductas necesarias que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás, de manera efectiva y satisfactoria. La cultura y las variables sociodemográficas resultan ser imprescindibles para evaluar y entrenar las habilidades sociales, ya que dependiendo del lugar en el que nos encontremos, los hábitos y formas de comunicación cambian. Además, resultan ser conductas aprendidas, esto quiere decir, que no nacemos con un repertorio de habilidades sociales, sino que a lo largo de nuestro crecimiento y desarrollo, vamos incorporando algunas de estas habilidades para comunicarnos con los demás.

El hecho de poseerlas evita la ansiedad en situaciones sociales difíciles o novedosas, facilitando la comunicación emocional, la resolución de problemas y la relación con los demás.

2.2.2 Gestión de la Municipalidad.

2.2.2.1 Teorías de la gestión

Con respecto a Fayol (1916), cuyos aportes fueron: el proceso administrativo, los famosos catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales. Aunque hoy en día las seis operaciones pueden parecer bastante obvias, adquieren importancia por su presentación sistémica. La sexta operación, la administración, está constituida por cinco elementos que constituyen el Proceso Administrativo (prever, organizar, dirigir, integrar y controlar.

Asimismo, Weber (1921) supone la existencia de un cuadro administrativo para ejercer dicho control (Burocracia), cuyos criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima. En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.

Posteriormente, Mayo (1932), iniciador de la Escuela de las Relaciones Humanas, descubrió el factor humano con la conocida iluminación que dio origen a la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela, al reconocer al hombre como un ser social, determina que la organización es un organismo social, aceptando que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, destacando la presencia de grupos y de líderes informales. Estos personajes demostraron que no se podía comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo, sin tener en

cuenta la organización informal del grupo y la relación que dicha organización informal mantiene con la organización global de la empresa. De acuerdo con ellos las actividades del grupo, sus satisfacciones y sus insatisfacciones se pueden considerar como manifestaciones de un modelo complejo de interacciones.

Asimismo, Bertalanffy (1950), autor de la Teoría general de sistemas que refiere sobre la complejidad en las crecientes organizaciones, un nuevo racionalismo y una idea del proceso administrativo planteado por Henry Fayol mucho más fortalecido, que lleva a considerar el paradigma del hombre administrativo. La aparición de la de la TGS, el pensamiento administrativo sufre un proceso de apertura mental; en otras palabras, es un enfoque organizacional abierto, con énfasis en el ambiente y sus exigencias sobre la dinámica organizacional; que reconoce una constante interacción con el medio, un continuo proceso de intercambio, comunicación y retroalimentación; asume las ideas de auto-control y auto-organización, el reconocimiento del entorno y del ser humano como sujeto de acción; hace suyo el enfoque de contingencia, el posicionamiento del funcionalismo, y finalmente nos lleva a la desaparición del ser humano, quien termina fusionándose con el sistema y siendo un subsistema más de éste.

Asimismo, Drucker, autor de la Administración por objetivos. La dirección por objetivos y auto-control hace referencia a la orientación que debe tener la empresa comercial: preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común, en donde todos los empleados deben tener como fin aportarle a la organización desde sus

funciones y tareas asignadas, sin perder de vista los objetivos generales de la misma.

Además, Andrews (1963) desarrolla el modelo de Planeación Estratégica. Desde la famosa sentencia de Chandler (1962), la estructura sigue a la estrategia, el campo de la estrategia empresarial se ha expandido y consolidado de tal manera que Mintzberg (1998) ha identificado diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico. En primer lugar, distingue los enfoques normativos, es decir, aquellos que enfatizan sobre la manera como la estrategia debería concebirse, más que sobre la manera como ella se realiza efectivamente. Por lo antes referido, en cuanto a la definición a la Gestión municipal, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Concepto de gestión, s/f.).

Según el Congreso de la República, la gestión pública adolece de varios defectos, entre ellos: Desarticulación y problemas en la implementación de los sistemas de planeamiento y presupuesto públicos. Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones. Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos. Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente. Inadecuada política y gestión de recursos humanos. Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de

proyectos y actividades. Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento. Débil articulación intergubernamental e intersectorial

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública orientada a resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos: Establecer objetivos institucionales claros y articulados, a niveles nacional, sectorial, regional y local. Asignar los recursos presupuestales suficientes para asegurar los niveles de producto que generarán los resultados esperados. Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades públicas sobre la base del análisis y la optimización de los procesos de producción (la cadena de valor) que le brinden más y mejores bienes y servicios a los ciudadanos. Adecuar la organización institucional en función de los procesos de la cadena de valor, cumpliendo con la normativa de los sistemas administrativos del Estado. Contratar, promover el desarrollo y retener a los directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que cuenten con las capacidades y competencias que mejor calcen con los perfiles de puestos que las entidades requieran.

Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que demandan los ciudadanos. Desarrollar un sistema

de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para el nuevo ciclo de gestión. Asegurar la transparencia, la participación y la colaboración ciudadanas en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de la entidad. Usar las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de producción de la entidad y el desarrollo del gobierno abierto. Promover, apoyar y participar. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

Orientado al ciudadano: El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos. Eficiente: El Estado genera el mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer lo que los ciudadanos necesitan al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

Unitario y Descentralizado: El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual. Inclusivo: El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades. Abierto: El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.

Con relación a la Gestión en la Municipalidad Distrital de Pocollay, se considera en primer lugar las Políticas Municipales, que engloban metas, decisiones y acciones que emprende el gobierno para abordar un problema. Las políticas públicas son conjunto entramados de metas, decisiones, y acciones desarrolladas por los gobiernos para responder ante un problema público identificado como prioritario o que el gobierno actual se comprometió a solucionar (Buriyovich; 2005). Una política pública típica propone estrategias de acción, programas que responden a esas estrategias, y metas que las estrategias de acción y programas deben alcanzar. Las políticas públicas implican un proceso que consiste en los siguientes pasos: 1) Identificación del problema; 2) Evaluación del problema; 3) Proponer soluciones al problema; 4)

Seleccionar e implementar una o más de las soluciones propuestas (para lo cual se necesita asignar recursos); y 5) Monitorear y evaluar los resultados (Políticas nacionales, municipales, s.f.).

En las Municipalidades de Perú, estas políticas se definen en el corto plazo en el POI (Plan Operativo Institucional), que se presenta cada año, el Plan Estratégico Institucional 2015-2017, y en el largo plazo el Plan de Desarrollo Concertado 2011-2021 y el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2023.

El POI (Plan Operativo Institucional). El POI es un documento de gestión de corto plazo, que permite articular el presupuesto institucional con la programación de actividades y/o proyectos que serán desarrolladas y ejecutadas en el ejercicio de las distintas Unidades Orgánicas de la Municipalidad Distrital Pocollay, orientadas a conseguir los objetivos y metas planteadas para este período anual. Este plan se formula por cada una de las Unidades Orgánicas, considerando la relación de funciones encomendadas, los problemas que presenta en la atención de bienes y servicios, así como las demandas de la población objetivo.

En la formulación de este plan se han considerado dos criterios básicos; el criterio de integralidad por el que se incluyen a todas las Unidades Orgánicas, flexibilidad, porque aun cuando recoge a nivel de cada centro de costos las funciones que le son inherentes, es susceptible de admitir cambios, siempre que no se desnaturalice la misión que le compete.

Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015–2017. El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un documento guía y orientador a mediano plazo, en el cual se desarrollan las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado. El PEI contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Visión, Misión, los objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones estratégicas y la ruta estratégica, este documento tiene un horizonte de tres años (2015-2017).

Para su formulación se ha formado tres equipos de trabajo: De la Dimensión social, que han analizado los Ejes Estratégicos I, II y III del Plan de Desarrollo Concertado Provincial 2011-2021; de la Dimensión Económico y Empleo que han analizado el Eje Estratégico IV y finalmente el de la Dimensión Territorial, Recursos Naturales y Medio ambiente, analizando los Ejes Estratégicos V y VI, por lo tanto constituye un producto que se ajusta a la normatividad aprobada por el ente rector desarrollado a través de talleres de capacitación, talleres de análisis, validando la Visión Institucional, los Objetivos Estratégicos por cada Eje Estratégico, Objetivos Específicos y Acciones Estratégicas; todos articulados a los planes territoriales de alcance Nacional, Regional y Provincial.

Cabe indicar que en el proceso de su elaboración y socialización han participado funcionarios, trabajadores de las diferentes áreas de la Organización Municipal.

El PEI es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM o PDC, según sea el caso.

El PEI contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión, los Objetivos establecidos institucionales, indicadores, metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica. El PEI se elabora para un periodo de 3 años.

Plan de Desarrollo Concertado 2011-2021. Es un instrumento de planificación para todos los actores del desarrollo local, teniendo como referencia temporal el trabajo de toda la década así como el Bicentenario de la República.

Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2023. Constituye una herramienta de planificación elaborada participativamente, y es además una guía para el crecimiento a largo plazo. El plan, se encuentra orientado a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar un perfil colectivo de desarrollo, construido en base al consenso de la sociedad en su conjunto y actores de la Región Tacna.

En la actualización, se ha obtenido aportes de documentos fuentes y primarias (encuestas, entrevistas), con participación activa de 2989 actores referentes, representativos, expertos nacionales e internacionales; habiéndose realizado 131 actividades, y eventos que comprenden los talleres, foros,

reuniones de trabajo y charlas magistrales, involucrando a 256 instituciones entre Públicas y Privadas; asimismo, la intervención virtual de 8,087 participantes nacionales y extranjeros a través de la página web del Plan Basadre, involucrando así, un total de 11,076 participantes interactuantes en la Actualización del Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna al 2023.

El Plan de Desarrollo Regional, como herramienta de desarrollo concertado, busca influir en el futuro de la Región, y además contribuir en la evaluación de las posibilidades de promoción y prevención sobre las condiciones de hoy, para poder tomar las decisiones más acertadas e informadas, acordes a lo que haremos, lo que no debemos hacer, y lo que debemos evitar; todo ello con el afán de alcanzar las metas de nuestra Región. El propósito del Plan está orientado a explorar, crear y probar sistemáticamente todas las visiones del futuro, probable, posible y deseable; en base a ellas y a sus consecuencias, orientará las estrategias y acciones para la construcción de un futuro mejor para nosotros.

Con respecto a los Servicios Públicos que brinda la MPT, como cualquier municipalidad, la MPT tiene como una de sus principales funciones brindar servicios públicos a la ciudadanía. El interés de la ciudadanía es contar con servicios de calidad, brindados de forma oportuna y a un precio razonable. Estos servicios son los siguientes:

En cuanto al otorgamiento de Licencias y registros, se indica que sobre las licencias. Son autorizaciones otorgadas por las Municipalidad para conducir alguna actividad económica o de

servicios para lo cual se paga el tributo del mismo nombre y según lo establezca el Texto único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad. La Ley establece que las Municipalidad pueden imponer tasas por las licencias de apertura de establecimiento, que son las tasas que debe pagar todo contribuyente por única vez para operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios. Esta tasa no puede ser mayor a una UIT vigente al momento de efectuar el pago. Las Municipalidad deben fijar el monto de la tasa en función del costo administrativo del servicio.

Con relación a los Registros (Funcionamiento, nacimientos, matrimonios, defunciones). El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC es la entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil. Entre sus funciones principales se encuentra el registro de los nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y demás actos que modifiquen el estado civil de las personas. Le corresponde además planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades de registro de identificación de las personas.

La Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil –26497 establece en una de sus disposiciones complementarias, que las Municipalidad del país podrán celebrar convenios con la RENIEC a efecto de que las oficinas registrales funcionen en los locales municipales destinados para el registro civil.

2.2.2.2 Componentes de la gestión de la municipalidad

De acuerdo al Reglamento de Organización y funciones de la Municipalidad (2014), se considera las principales funciones de la municipalidad:

A). Gestión de la Gerencia tributaria

Subgerencia Políticas de fiscalización y recaudación

Se implementan las políticas de fiscalización y recaudación satisfactoriamente, las políticas de fiscalización promueven la cultura tributaria y las políticas de fiscalización y recaudación permiten incrementar la recaudación municipal

Gestión de la subgerencia Fiscalización tributaria

Los recursos humanos en el desarrollo de capacidades humanas son eficientes, los procesos en desarrollo de capacidades humanas, los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento del desarrollo de capacidades humanas.

B) Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano

Gestión de la Subgerencia Transporte

Los recursos humanos en Transporte son eficientes, los procesos en transportes son eficientes, se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Transporte. En cuanto al servicio del Transporte Público, el Tránsito, circulación y transporte público constituyen un servicio en el que confluyen distintos actores y donde la Municipalidad juega un rol preponderante, atendiendo esencialmente a la necesidad de la ciudadanía por contar con

servicios de calidad. El grado de atención varía de acuerdo a las características de cada municipio.

La acción municipal y del estado en general en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto.

Gestión de la Subgerencia del riesgo de desastre

Involucra los recursos humanos en gestión del riesgo de desastre, los procesos en gestión del riesgo de desastre, recursos suficientes para el funcionamiento de la gestión del riesgo de desastre.

C) Gestión de la Gerencia de servicios públicos locales

Gestión de la Subgerencia de Seguridad ciudadana

Los recursos humanos en Seguridad ciudadana, los procesos en seguridad ciudadana son eficientes, se evidencia que los recursos financieros, para el funcionamiento de Seguridad ciudadana, gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y salud, los recursos humanos en Transporte, la gestión operativa ambiental y salud, los procesos en la gestión operativa en ambiental y salud, se evidencia que los recursos financieros y gestión operativa ambiental y salud.

Con relación a la **seguridad Ciudadana**, se entiende por seguridad ciudadana a la acción del estado, en colaboración con la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia

pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuir a la prevención de la comisión de delitos.

La seguridad ciudadana busca proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades, garantizar la seguridad, paz, tranquilidad, el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales.

La función de Seguridad Ciudadana tiene como organismo máximo al Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana – CONASEC, instancia dependiente de la Presidencia de la República, y presidida Ministro del Interior. Después de la CONASEC, operan los sistemas regionales, provinciales y distritales de seguridad ciudadana, los que están encargados de formular los planes, programas, proyectos y directivas, así como ejecutarlas y evaluarlas y supervisarlas. Así también, a través de sus respectivos comités, deben promover la organización de la comunidad en coordinación con las juntas vecinales y rondas campesinas.

En cuanto a la **salubridad y Limpieza Pública**, las Municipalidad deben proveer el servicio de limpieza pública y recojo de basura. Para evitar que la basura contamine el medio ambiente, deben además determinar áreas de acumulación desechos, rellenos sanitarios y de aprovechamiento industrial de desperdicios. A pesar de la importancia de este servicio público, pocas Municipalidad del Perú implementan rellenos sanitarios y menos aún cuentan con plantas de procesamiento de desechos sólidos; así la basura muchas veces se arroja a los ríos o quebradas. Unas pocas Municipalidad han enfrentado exitosamente este tipo de

tareas. Además, las Municipalidad deben regular y controlar el aseo, higiene y salubridad en los establecimientos comerciales, industriales, mercados, escuelas, piscinas y otros lugares públicos locales. Esta función es compartida con la sociedad: la Municipalidad debe sobre todo controlar que los usuarios o los propietarios de lugares públicos garanticen su higiene. Las Municipalidad pueden (y debieran) normar a través de Ordenanzas las condiciones de higiene y las sanciones a quienes las incumplan; pero sobre todo, debieran comprometer a usuarios y propietarios en la responsabilidad común de crear un ambiente limpio.

Gestión de la Subgerencia de Comercialización

Los recursos humanos en comercialización, los procesos en comercialización, se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Comercialización.

2.3 Definiciones de conceptos

Rendimiento laboral

Considera la planeación de recursos humanos, la evaluación de los recursos humanos, la disposición de datos que describan el potencial general y promoción de los trabajadores, la medición del rendimiento laboral de los trabajadores y el nivel de los logros laborales (Robbins, 2004).

Comportamiento de los trabajadores frente a su cargo

Considera el comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, el comportamiento de los trabajadores frente a sus atribuciones, el comportamiento de los trabajadores frente a sus tareas y actividades y frente a su cargo (Chong, 2013).

Desarrollo de recursos humanos

Evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de un empleado, fijación de metas, acciones observables dirigidas hacia una meta y la estabilidad laboral (Chong, 2013).

2.4 Sistema de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

La influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. La influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.
- b. La influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.
- c. La influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

2.5 Sistema de variables

2.5.1 Identificación de Variables

Variable 1: Comunicación interna

Variable 2: Gestión de la Municipalidad

2.5.2 Operacionalización de las variables

VARIABLE	Definición operacional	DIMENSION	INDICADOR	Escala de medición
VARIABLE Independiente Comunicación interna	La comunicación interna considera la comunicación en una organización, en cuanto a la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.	Comunicación descendente	Comunicación escrita de funcionarios	Ordinal: Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo(2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)
			Comunicación verbal de funcionarios	
			Comunicación tecnológica de funcionarios	
		Comunicación ascendente	Comunicación escrita de trabajadores	
			Comunicación verbal de trabajadores	
			Comunicación tecnológica de trabajadores	
		Comunicación interna horizontal	Comunicación escrita entre funcionarios y trabajadores	
			Comunicación verbal entre funcionarios y trabajadores	
			Comunicación tecnológica entre funcionarios y trabajadores.	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable Dependiente Gestión de la Municipalidad	Es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de las operaciones propias de la Entidad (Chiavenato, 2001)	Son las acciones de las áreas de gerencia municipal, presupuesto, terminales terrestres, ingeniería y obras, gerencia de administración, gerencia tributaria, gerencia de desarrollo urbano, gerencia de servicios públicos locales.	Gestión operativa de la Gerencia Municipal	Gestión Operativa en la oficina de planeamiento	Ordinal , Tipo Lickert: Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo(2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)
				Gestión Operativa de Presupuesto	
				Gestión operativa de la Oficina de la gerencia de terminales terrestres	
				Gestión Operativa de la gerencia de Ingeniería	
				Gestión operativa de la Subgerencia de Programación e inversiones	
			Gestión Operativa de la Gerencia de Administración	Gestión operativa de Logística	
				Gestión Operativa de Tesorería	
				Gestión Operativa de Contabilidad	
				Gestión Operativa del desarrollo de capacidades humanas	
			Gestión Operativa de la Gerencia tributaria	Gestión operativa de la Subgerencia de Políticas de fiscalización	
				Gestión Operativa de la subgerencia de Fiscalización Tributaria	
			Gestión operativa de la gerencia de Desarrollo urbano	Gestión Operativa de la Subgerencia de Transporte	
				Gestión Operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre	

			Gestión operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales	Gestión operativa de la Subgerencia de Seguridad ciudadana	
				Gestión Operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y Salud	
				Gestión operativa de la Subgerencia de comercialización	

CAPITULO III

CONTRASTE DE HIPOTESIS

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es tipo aplicada, ya que busca el conocimiento puro por medio de la recolección de datos, se profundiza los conocimientos ya existidos en la realidad.

3.2 Diseño de la investigación

Para efectos de la contratación de la hipótesis, se utilizó el diseño:

a) No experimental

La presente investigación es no experimental, dado que se requiere información obtenida de los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay en un momento determinado por única vez sobre la, no permitiendo manipulación de algunas de las variables de estudio.

b) Correlacional

El presente estudio es de nivel correlacional porque busca determinar el grado de relación de la comunicación interna que incide en la gestión de la municipal del Distrito de Pocollay.

c) Transeccional

Es transeccional porque se recolectara la información de un periodo de gestión de la municipalidad con el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre las variables de la presente investigación no experimental.

3.3 Población y /o muestra

3.3.1 Población

La población objetivo en estudio estuvo conformada por los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital Municipalidad Distrital de Pocollay y los funcionarios y/o servidores del referido distrito, siendo un total de 89.

Determinación de la población

Secciones	Total
Gerencia de Administración Tributaria	3
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria	3
Sub Gerencia de Ejecutoria Coactiva	2
Gerencia de Desarrollo Social, Económico y Seguridad	7
Secretaría general	4
Imagen institucional	3
Subgerencia de Tesorería	6
Gerencia de Logística y Servicios Auxiliares	8
Subgerencia de Contabilidad	8
Gerencia de planeamiento, Presupuesto y racionalización	9
Sub Gerencia de Recursos Humanos	7
Sub Gerencia de Ingeniería y Obras	8
Sub Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	6
Gerencia de Desarrollo Social	6
Sub Gerencia de Protección. y Conservación. del Medio Ambiente	3
Sub Gerencia de Servicios Sociales y Comunes	6
Total	89

Fuente elaboración propia

3.3.2 Muestra

La muestra es probabilísticas y estuvo conformada por los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, y los funcionarios y/o servidores del referido distrito, siendo un total de 56.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

Cálculo de la muestra

Descripción:

N= población: 89

Z= Confianza Estadística 95%: 1,96

P=q probabilidad éxito/fracaso: 0,5

E= margen de error: 0,08

$$n = \frac{(89)(1.96)^2(0.5*0.5)}{(89-1)(0,08)^2+(1,96)^2(0,5+0,5)}$$

$$n = 56$$

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

a) Encuesta

En presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta dirigido a los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

a) Cuestionario

En presente estudio se utilizó el cuestionario dirigido a los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

3.5.1 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó: El soporte informático SPSS 20 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

Y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

3.5.2 Análisis de datos

Se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizó las Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas servirán para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores

analizados simultáneamente. En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó la prueba χ^2

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

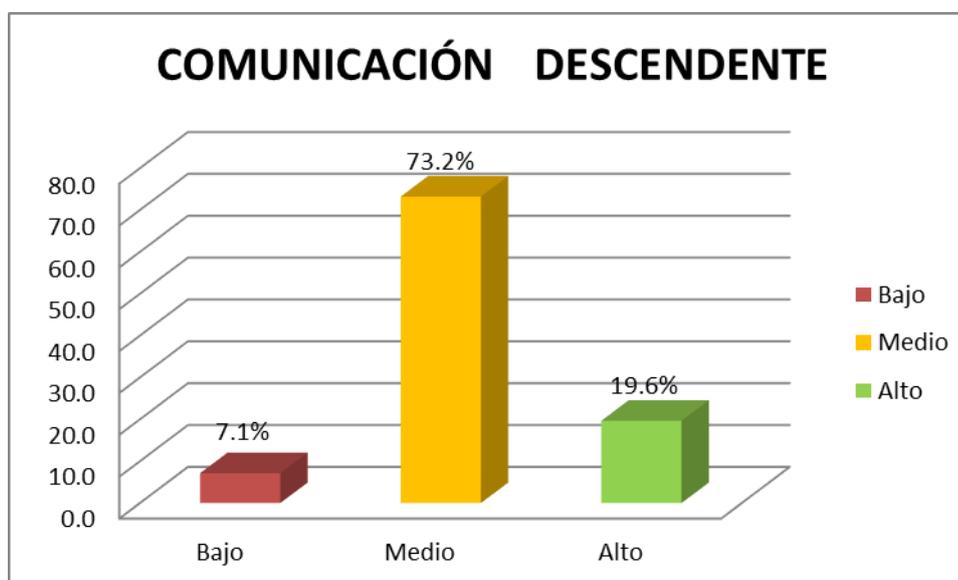
VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN INTERNA

TABLA 1. Nivel de la dimensión descendente de la comunicación interna en los funcionarios de las Municipalidad de Pocollay- Tacna, 2015.

NIVEL	F	%
Bajo	4	7.1
Medio	41	73.2
Alto	11	19.6
TOTAL	56	100.0

Fuente: Base de Datos 2

FIGURA1



Fuente: Tabla 1.

Interpretación:

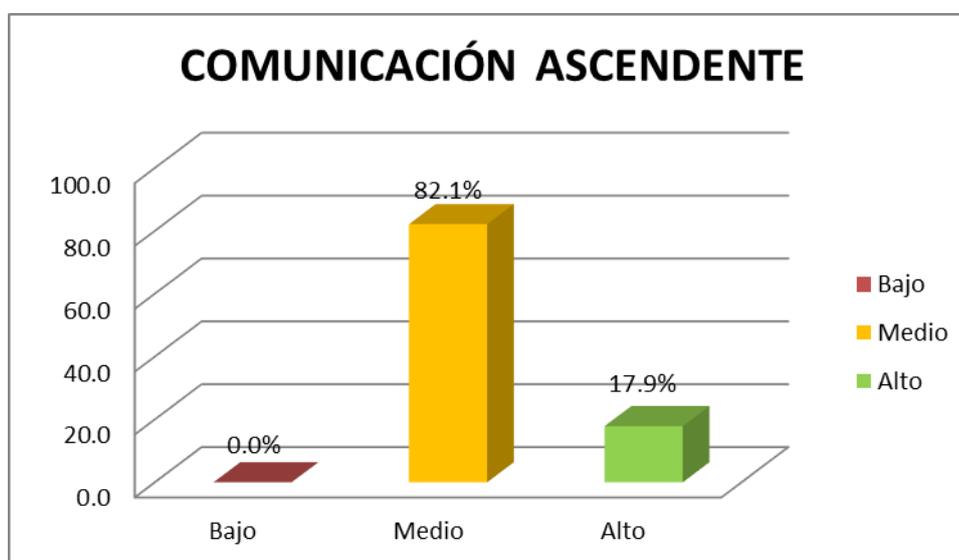
En el Figura 1, se aprecia que el nivel de la comunicación interna en la dimensión descendente en funcionarios de la Municipalidad de Pocollay - Tacna, 2015, se encuentra en un nivel medio, equivalente al 73,2% de aceptación, lo que demuestra que la comunicación escrita entre funcionarios a servidores no es fluida, y la comunicación verbal entre funcionarios a trabajadores es poco efectiva, y la comunicación tecnológica entre funcionarios a servidores no es efectiva; mientras que el nivel alto está expresado en un 19,6% respectivamente y el nivel bajo esta expresado en un 7,1%; lo que significa que los funcionarios no envían en su debida oportunidad o en forma confusa las instrucciones a los servidores.

TABLA 2. Nivel de la dimensión ascendente de la comunicación interna en servidores de la Municipalidad del Distrito de Pocollay.

NIVEL	f	%
Bajo	0	0.0
Medio	46	82.1
Alto	10	17.9
TOTAL	56	100.0

Fuente: Base de Datos 2.

FIGURA 2



Fuente: Tabla 2

Interpretación:

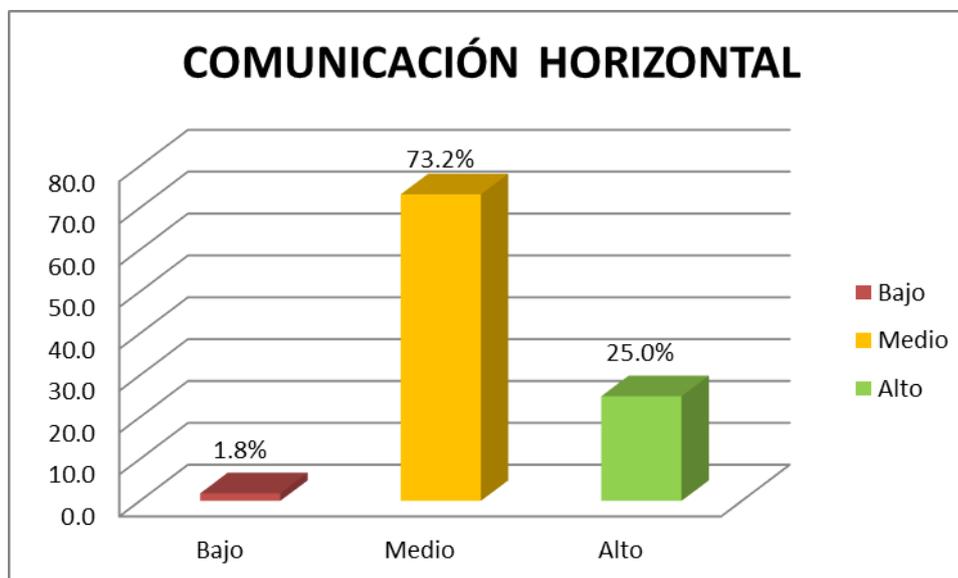
En el Figura 2, se aprecia que el nivel de la comunicación interna en la dimensión ascendente en servidores de la Municipalidad de Pocollay - Tacna, 2015, se encuentra en un nivel medio, al 82,1% de aceptación, lo que refleja que la comunicación escrita de servidores a funcionarios se encuentra en un nivel medio, por lo que se deduce que la comunicación verbal de servidores a funcionarios es insuficiente, y la comunicación tecnológica es regular; mientras que el nivel alto está expresado en un 17,9% respectivamente y el nivel bajo esta expresado en un 0%; lo que significa que los servidores envían en forma tardía sus requerimientos.

TABLA 3. Nivel de la dimensión horizontal de la comunicación interna en servidores de la Municipalidad de Pocollay - Tacna, 2015.

NIVEL	f	%
Bajo	1	1.8
Medio	41	73.2
Alto	14	25.0
TOTAL	56	100.0

Fuente: Base de Datos 2.

FIGURA 3



Fuente: Tabla 3

Interpretación:

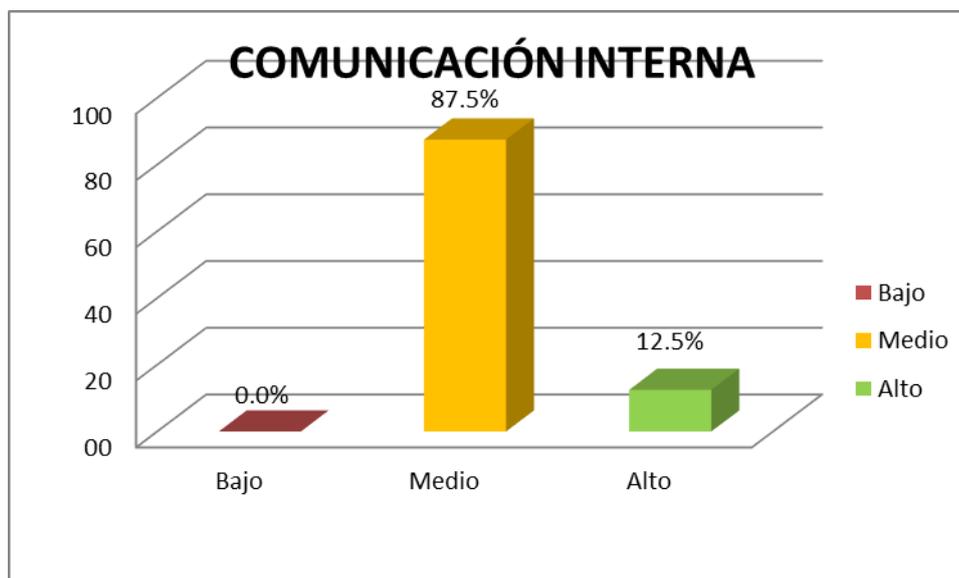
En el Figura 3, se aprecia que el nivel de la comunicación interna en la dimensión horizontal en servidores de la Municipalidad distrital de Pocollay - Tacna, 2015, se encuentra en un nivel medio, equivalente al 73,2% de aceptación, lo que refleja que la comunicación escrita entre servidores, es poco fluida, asimismo, la comunicación verbal y tecnológica entre directivos, servidores es escasamente efectiva; mientras que el nivel alto está expresado en un 25% respectivamente y el nivel bajo esta expresado en un 1,8%; lo que significa que existe una comunicación imprecisa entre servidores.

TABLA 4. Nivel de la Comunicación Interna en directivos de la Municipalidad de Pocollay.

NIVEL	f	%
Bajo	0	0.0
Medio	49	87.5
Alto	7	12.5
TOTAL	56	100.0

Fuente: Base de Datos 2

FIGURA 4



Fuente: Tabla 4.

Interpretación:

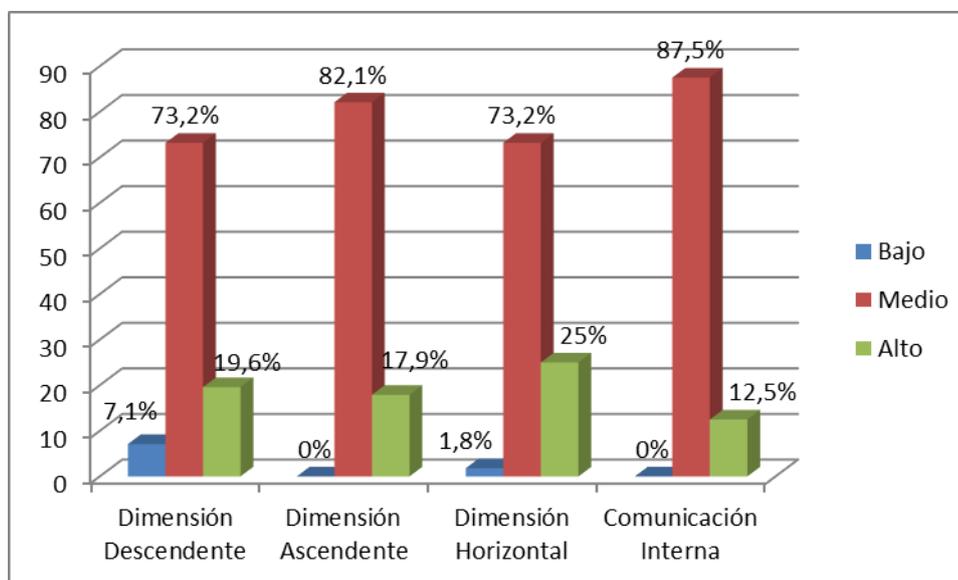
En la figura 4, se aprecia que el nivel de la comunicación interna en la dimensión horizontal en directivos de la Municipalidad distrital de Pocollay - Tacna, 2015, se encuentra en un nivel medio, equivalente al 87,5% de aceptación, lo que refleja que la comunicación escrita entre directivos, es poco fluida, asimismo, la comunicación verbal y tecnológica entre directivos, es escasamente efectiva; mientras que el nivel alto está expresado en un 12,5% respectivamente y el nivel bajo esta expresado en un 0%, lo que significa que existe una comunicación imprecisa entre directivos.

TABLA 5. Nivel de Comunicación Interna por dimensiones, en servidores y directivos, de la Municipalidad distrital de Pocollay – Tacna, 2015.

NIVEL	Dimensión Descendente		Dimensión ascendente		Dimensión Horizontal		Comunicación Interna	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	4	7.1	0	0	1	1.8	0	0
Medio	41	73.2	46	82.1	41	73.2	49	87.5
Alto	11	19.6	10	17.9	14	25	7	12.5
TOTAL	56	100	56	100	56	100	56	100

Fuente: Tabla 1 – 5

FIGURA 5
COMUNICACIÓN INTERNA POR DIMENSIONES



Fuente: Tabla 5.

Interpretación:

En el Figura 5, se observa que los servidores alcanzan los puntajes más altos de la comunicación interna en la dimensión ascendente mientras que la dimensión descendente y horizontal un poco menos; lo que se demuestra que en las tres dimensiones existe una comunicación interna.

a) **VARIABLE DEPENDIENTE:** Gestión de la municipalidad

Tabla 6
Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,9	9,9
Poco adecuado	37	65,3	75,2
Inadecuado	14	24,8	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

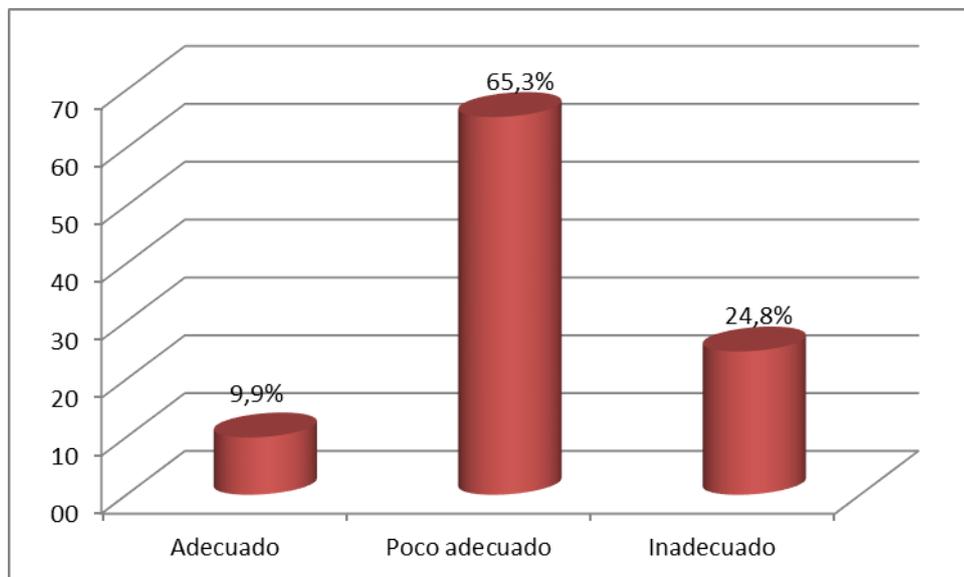


Figura 6. Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 6

En la tabla 6 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,9% refieren que la Gestión municipal en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 65,3% de los representantes encuestados manifiestan que la gestión municipal es poco adecuada y un 24,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 6.

DIMENSIÓN: Gestión operativa de la Gerencia Municipal

Tabla 7
Gestión operativa de la Gerencia Municipal de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,0	9,0
Poco adecuado	35	62,2	71,2
Inadecuado	16	28,8	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

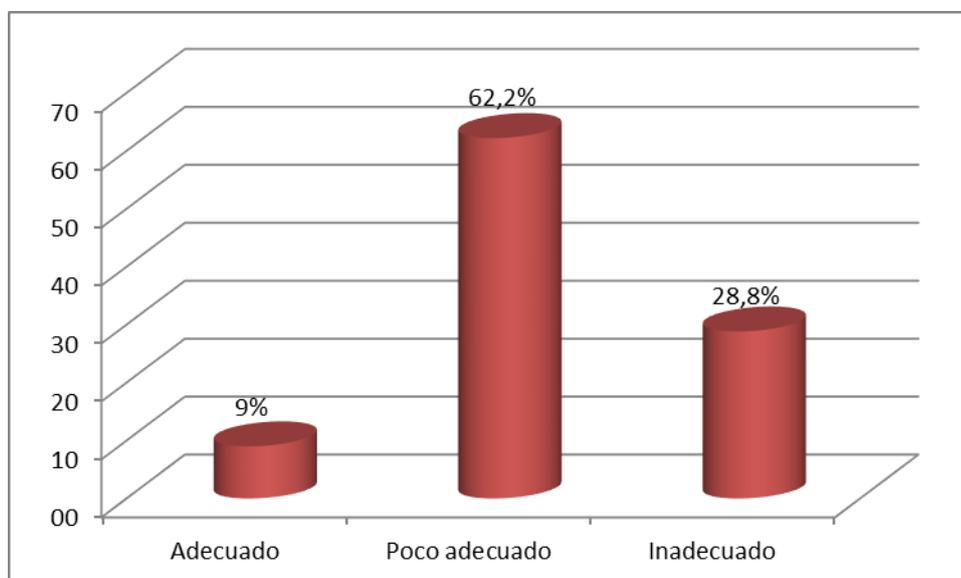


Figura 7. Gestión operativa de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Pocollay
Fuente: Tabla 7

Análisis e interpretación de la tabla 7

En la tabla 7 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su dimensión Gestión operativa de la Gerencia Municipal.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9% refieren que la Gestión operativa de la Gerencia Municipal en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 62,2% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Gerencia Municipal es poco adecuada y un 28,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Gerencia Municipal en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 7.

DIMENSIÓN: Gestión operativa de la gerencia de administración

Tabla 8
Gestión operativa de la gerencia de administración de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,5	9,5
Poco adecuado	42	74,7	84,2
Inadecuado	9	15,8	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

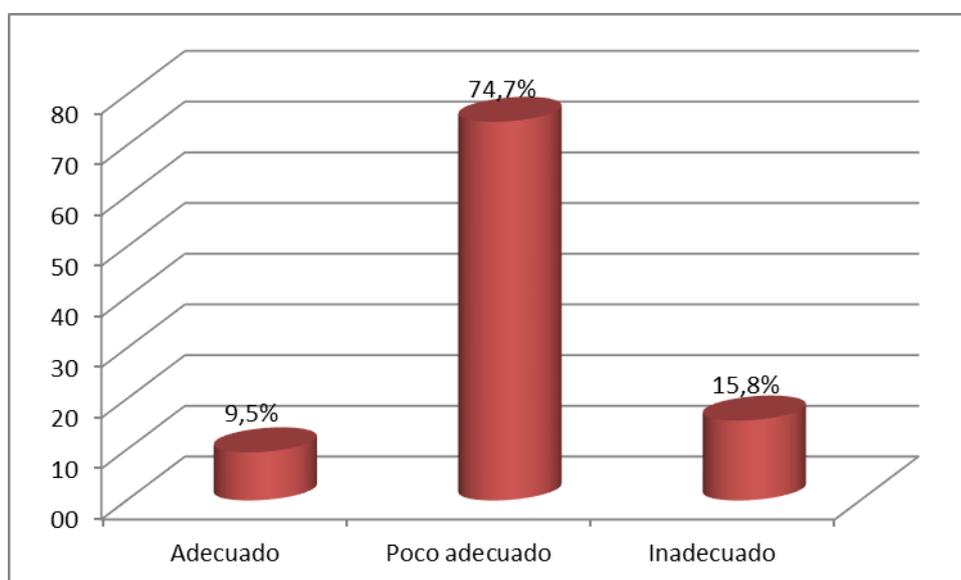


Figura 8. Gestión operativa de la gerencia de administración de la
Municipalidad Distrital de Pocollay
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 8

En la tabla 8 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su dimensión Gestión operativa de la gerencia de administración.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,5% refieren que la Gestión operativa de la gerencia de administración en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 74,7% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la gerencia de administración es poco adecuada y un 15,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la gerencia de administración en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 8.

DIMENSIÓN: Gestión operativa de la Gerencia Tributaria

Tabla 9
Gestión operativa de la Gerencia Tributaria de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	10,4	10,4
Poco adecuado	34	60,8	71,2
Inadecuado	16	28,8	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

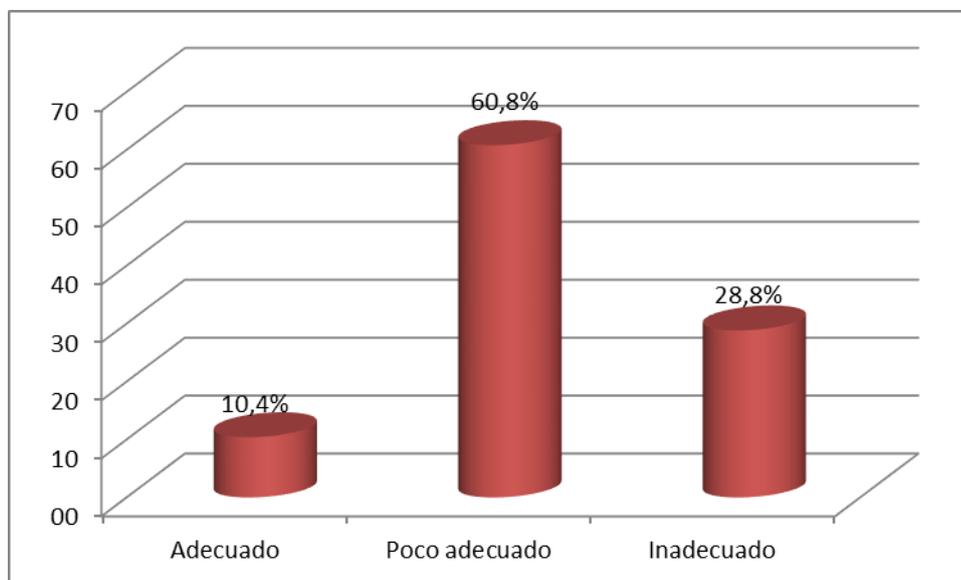


Figura 9. Gestión operativa de la Gerencia Tributaria de la Municipalidad
Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 9

En la tabla 9 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su dimensión Gestión operativa de la Gerencia Tributaria.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 10,4% refieren que la Gestión operativa de la Gerencia Tributaria en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 60,8% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Gerencia Tributaria es poco adecuada y un 28,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Gerencia Tributaria en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 9.

DIMENSIÓN: Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano

Tabla 10
Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	8,1	8,1
Poco adecuado	49	88,3	100,0
Inadecuado	2	3,6	11,7
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

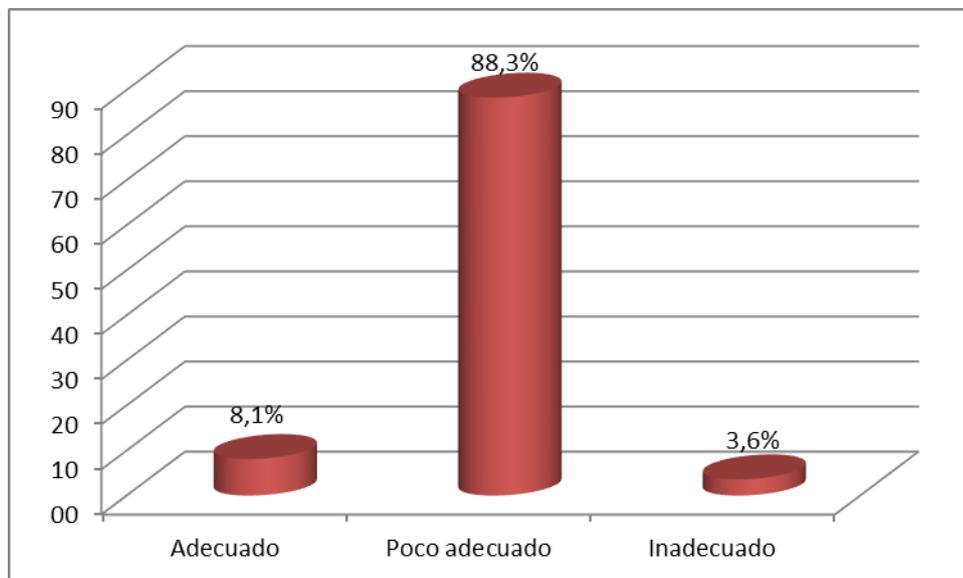


Figura 10. Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 10

En la tabla 10 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su dimensión Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 88,3% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano es poco adecuada y un 3,6% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Gerencia de Desarrollo Urbano en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 10.

DIMENSIÓN: Gestión Operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales

Tabla 11
Gestión operativa de la Gerencia de Servicios Públicos
Locales en la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	9,9	9,9
Poco adecuado	39	70,3	100,0
Inadecuado	11	19,8	29,7
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

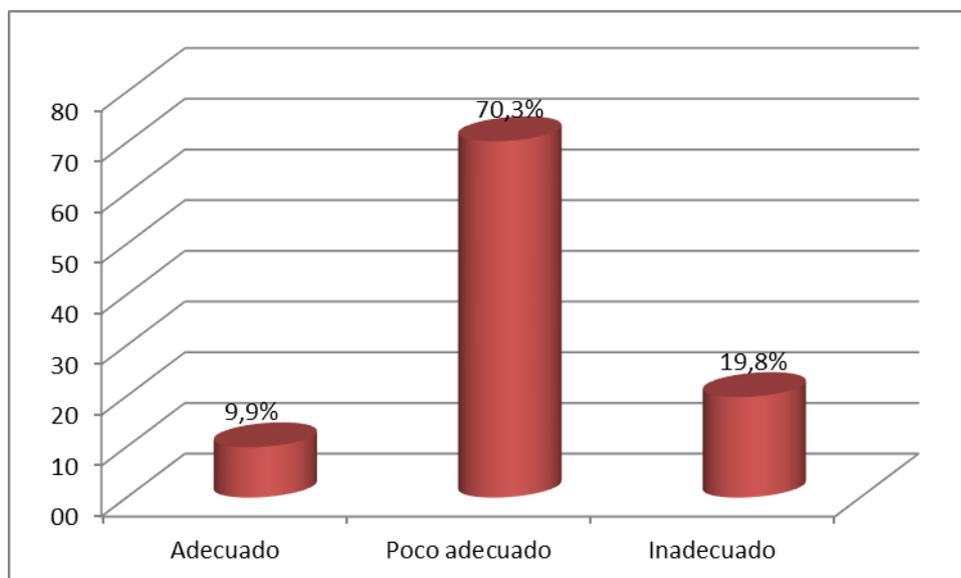


Figura 11. Gestión operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 11

En la tabla 11 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su dimensión Gestión Operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,9% refieren que la Gestión Operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 70,3% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión Operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales es poco adecuada y un 19,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión Operativa de la Gerencia de Servicios Públicos Locales en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 11.

INDICADOR: Gestión operativa en la Oficina de Planeamiento

Tabla 12
Gestión operativa en la oficina de planeamiento de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	10,8	10,8
Poco adecuado	35	62,6	73,4
Inadecuado	15	26,6	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

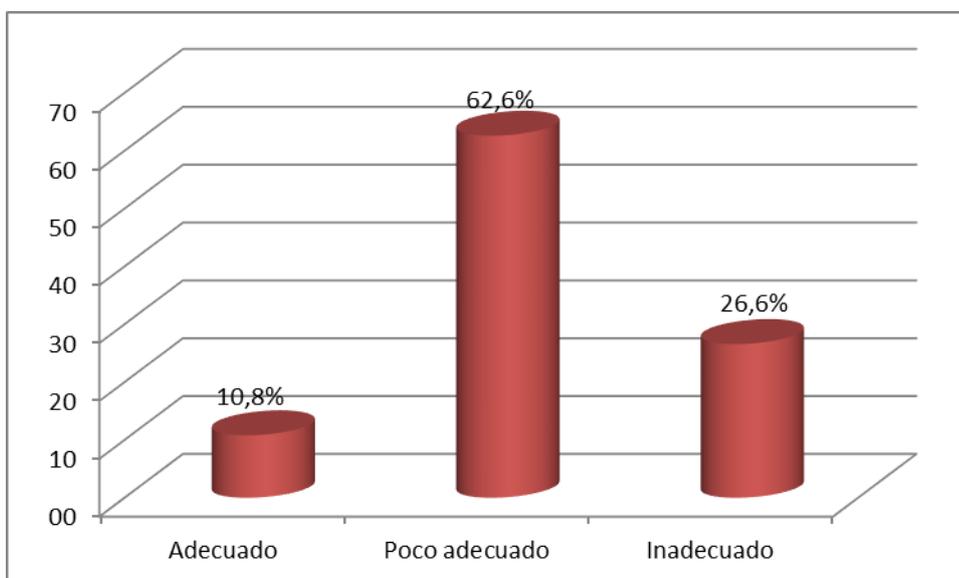


Figura 12. Gestión operativa en la oficina de planeamiento de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 12

En la tabla 12 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa en la Oficina de Planeamiento.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 10.8% refieren que la Gestión operativa en la Oficina de Planeamiento en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 62,6% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa en la Oficina de Planeamiento es poco adecuada y un 26,6% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa en la Oficina de Planeamiento en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 12.

INDICADOR: Gestión operativa de la oficina de Presupuesto

Tabla 13

Gestión operativa de la oficina de presupuesto de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,5	9,5
Poco adecuado	38	67,1	100,0
Inadecuado	13	23,4	32,9
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

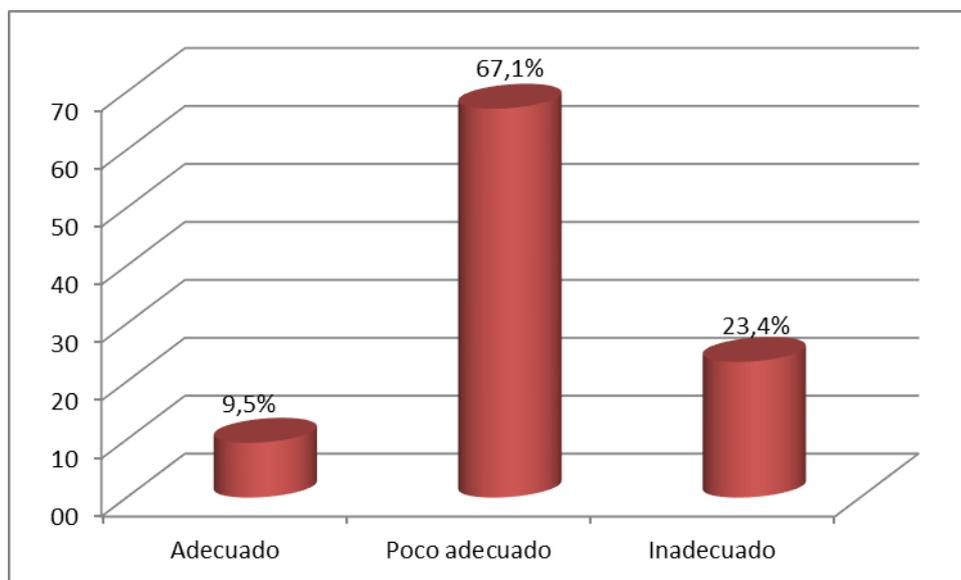


Figura 13. Gestión operativa de la oficina de presupuesto de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 13

En la tabla 13 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la oficina de Presupuesto.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,5% refieren que la Gestión operativa de la oficina de Presupuesto es adecuada. Asimismo, el 67,1% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la oficina de Presupuesto es poco adecuada y un 23,4% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la oficina de Presupuesto en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 13.

INDICADOR: Gestión operativa de la Gerencia de Terminales Terrestres

Tabla 14

Gestión operativa de la gerencia de terminales terrestres de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	11,7	11,7
Poco adecuado	41	72,5	84,2
Inadecuado	9	15,8	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

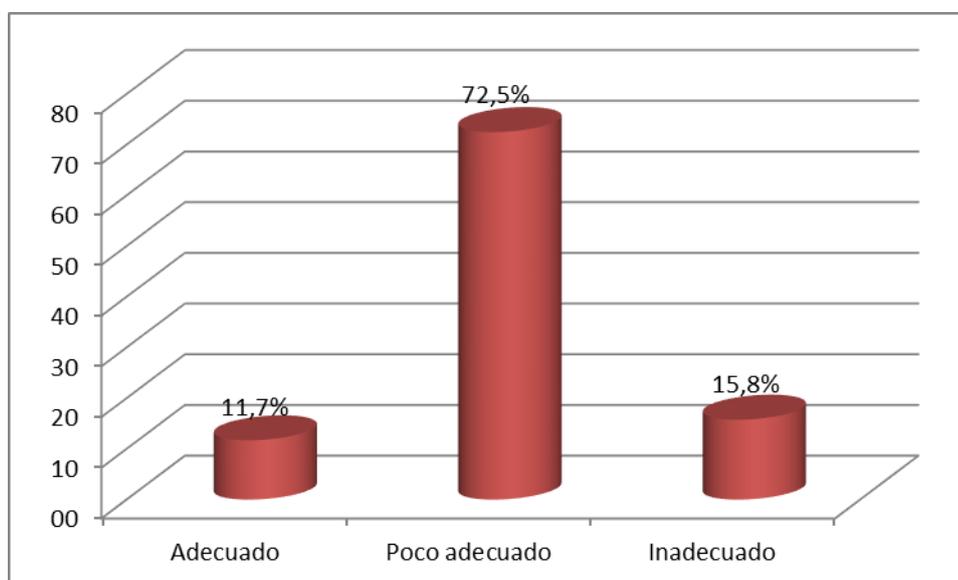


Figura 14. Gestión operativa de la gerencia de terminales terrestres de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 14

En la tabla 14 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la Gerencia de Terminales Terrestres.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 11,7% refieren que la Gestión operativa de la Gerencia de Terminales Terrestres en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 72,5% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Gerencia de Terminales Terrestres es poco adecuada y un 15,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Gerencia de Terminales Terrestres en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 14.

INDICADOR: Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras

Tabla 15
Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	11,2	11,2
Poco adecuado	31	55,0	66,2
Inadecuado	19	33,8	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

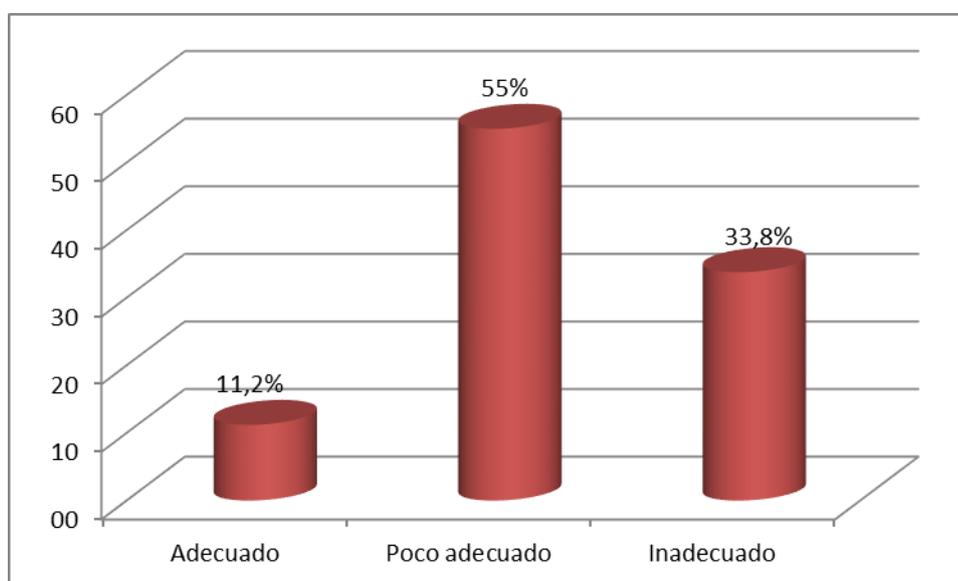


Figura 15. Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras de la Municipalidad Distrital de Pocollay
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 15

En la tabla 15 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 11,2% refieren que la gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras en la Municipalidad es adecuada. Asimismo, el 55% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y Obras es poco adecuada y un 33,8% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Gerencia de Terminales Terrestres en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 15.

INDICADOR: Gestión operativa de la subgerencia de Programación e inversiones

Tabla 16
Gestión operativa de la subgerencia de programación en inversiones de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	9,9	9,9
Poco adecuado	37	66,7	100,0
Inadecuado	13	23,4	33,3
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

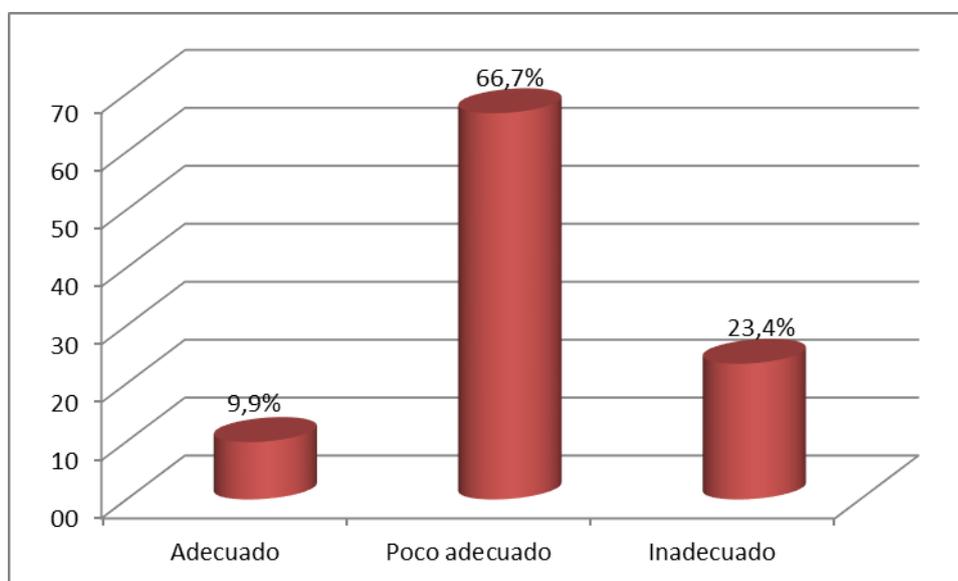


Figura 16. Gestión operativa de la subgerencia de programación en inversiones de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 16

En la tabla 16 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la subgerencia de Programación e inversiones.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,9% refieren que la Gestión operativa de la subgerencia de Programación e inversiones es adecuada. Asimismo, el 66,7% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la subgerencia de Programación e inversiones es poco adecuada y un 23,4% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la subgerencia de Programación e inversiones en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 16.

INDICADOR: Gestión operativa de Logística

Tabla 17
Gestión operativa de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	3	4,5	4,5
Poco adecuado	47	85,1	100,0
Inadecuado	6	10,4	14,9
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

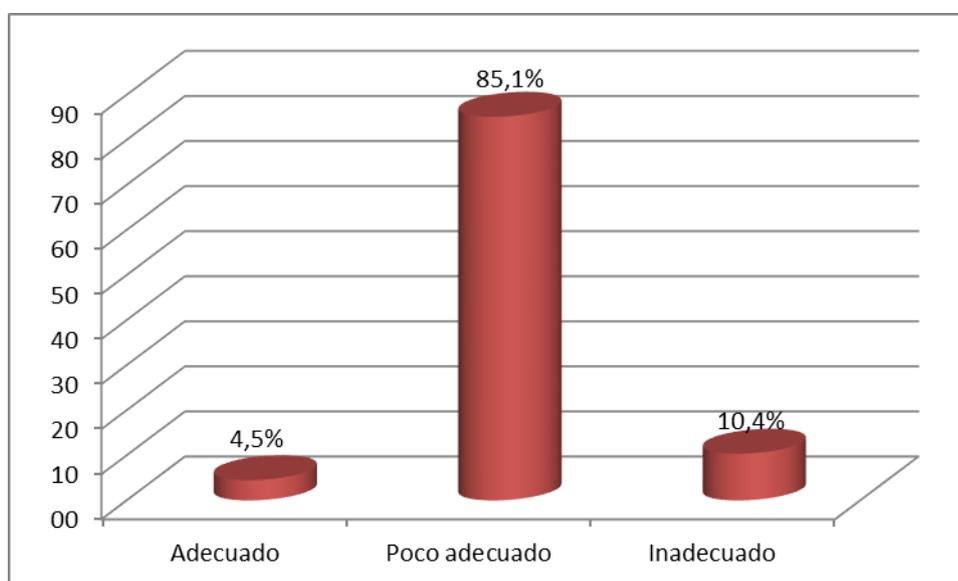


Figura 17. Gestión operativa de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 17

En la tabla 17 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de Logística.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,9% refieren que la Gestión operativa de Logística es adecuada. Asimismo, el 66,7% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de Logística es poco adecuada y un 23,4% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de Logística en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 17.

INDICADOR: Gestión operativa de Tesorería

Tabla 18
Gestión operativa de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	7	12,2	12,2
Poco adecuado	35	63,1	100,0
Inadecuado	14	24,8	36,9
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

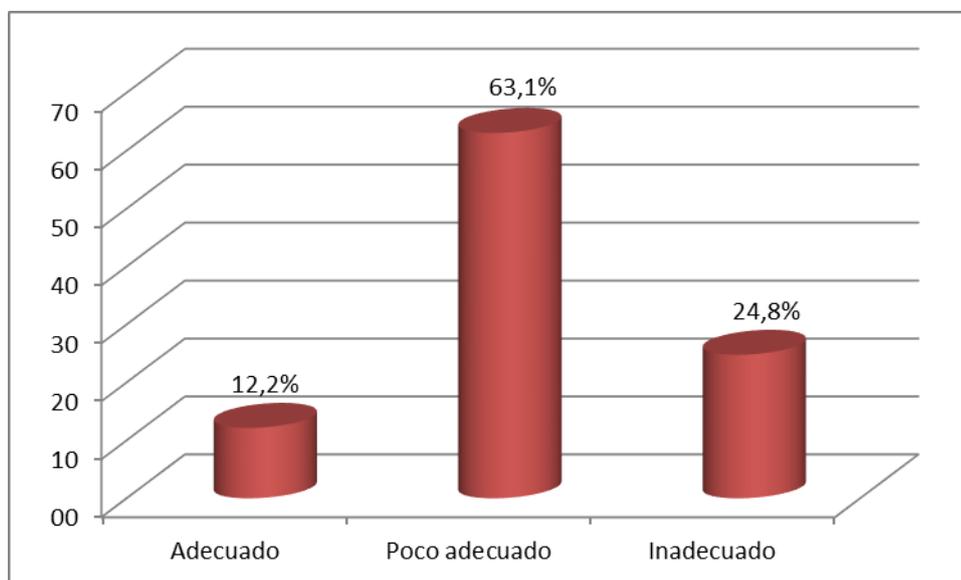


Figura 18. Gestión operativa de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 18

En la tabla 18 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativo de Tesorería.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,9% refieren que la Gestión operativo de Tesorería es adecuada. Asimismo, el 66,7% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativo de Tesorería es poco adecuada y un 23,4% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativo de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 18.

INDICADOR: Gestión operativa de contabilidad

Tabla 19
Gestión operativa de contabilidad de la Municipalidad
Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,5	9,5
Poco adecuado	41	72,1	100,0
Inadecuado	10	18,5	27,9
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

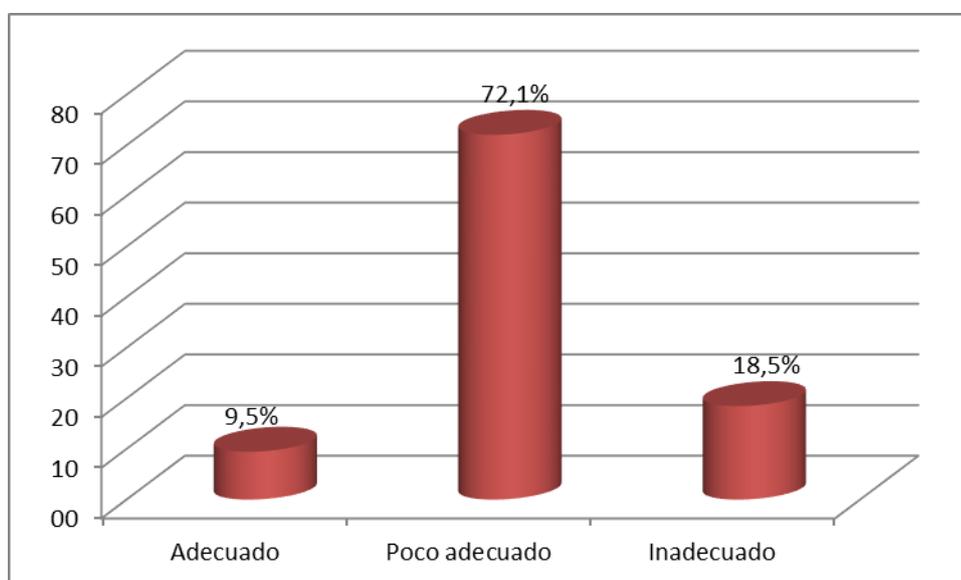


Figura 19. Gestión operativa de contabilidad de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 19

En la tabla 19 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de contabilidad.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,5% refieren que la Gestión operativa de contabilidad es adecuada. Asimismo, el 72,1% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de contabilidad es poco adecuada y un 18,5% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de contabilidad en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 19.

INDICADOR: Gestión del desarrollo de capacidades humanas

Tabla 20

Gestión operativa del Desarrollo de capacidades humanas de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	18	8,1	8,1
Poco adecuado	133	59,9	100,0
Inadecuado	71	32,0	40,1
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

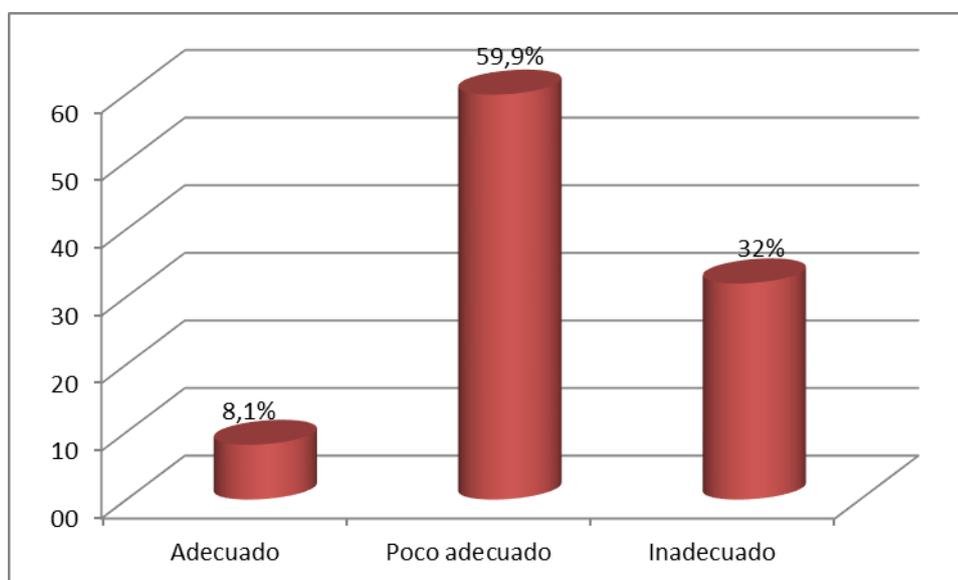


Figura 20. Gestión operativa del Desarrollo de capacidades humanas de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 20

En la tabla 20 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión del desarrollo de capacidades humanas.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión del desarrollo de capacidades humanas es adecuada. Asimismo, el 59,9% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión del desarrollo de capacidades humanas es poco adecuada y un 32% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión del desarrollo de capacidades humanas en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 20.

INDICADOR: Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación

Tabla 21

Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	4	7,7	7,7
Poco adecuado	37	66,2	73,9
Inadecuado	15	26,1	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

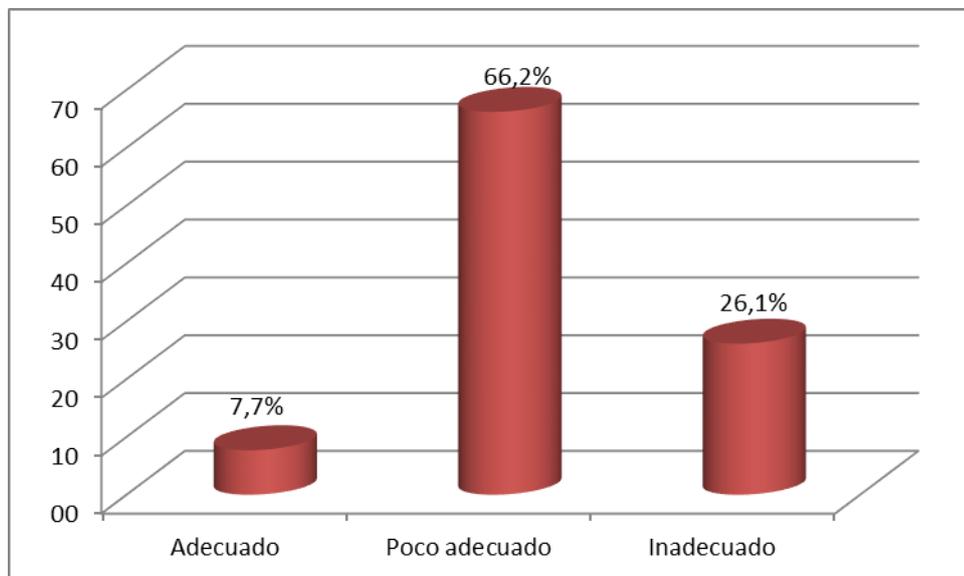


Figura 21. Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 21

En la tabla 21 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación es adecuada. Asimismo, el 59,9% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación es poco adecuada y un 32% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 21.

INDICADOR: Gestión operativa de la subgerencia Fiscalización Tributaria

Tabla 22
Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	4	7,7	7,7
Poco adecuado	37	66,2	73,9
Inadecuado	15	26,1	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

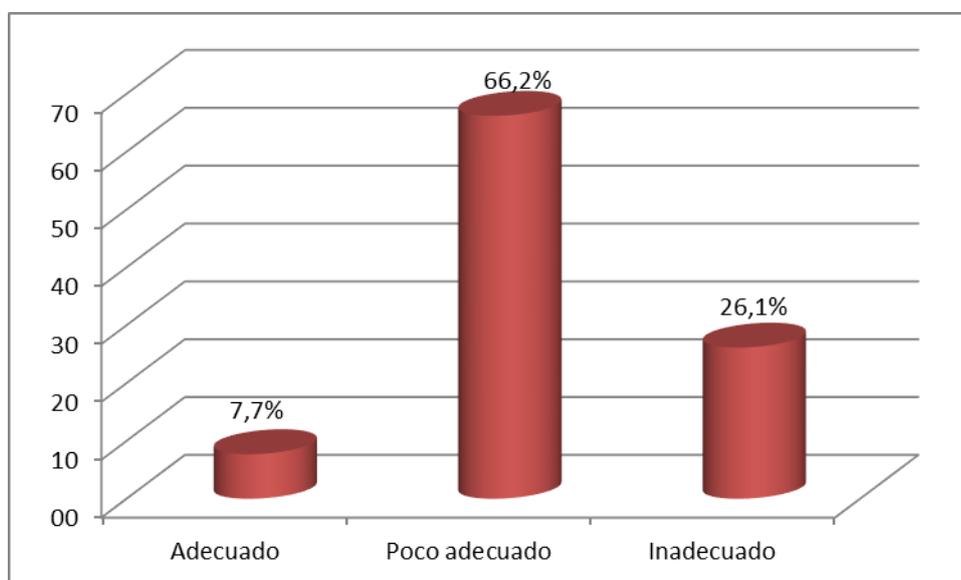


Figura 22. Gestión operativa de Fiscalización y Recaudación de la
Municipalidad Distrital de Pocollay.
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 22

En la tabla 22 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la subgerencia Fiscalización Tributaria.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión operativa de la subgerencia Fiscalización Tributaria es adecuada. Asimismo, el 59,9% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la subgerencia Fiscalización Tributaria es poco adecuada y un 32% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la subgerencia Fiscalización Tributaria en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 22.

INDICADOR: Gestión operativa de la Subgerencia Fiscalización Tributaria

Tabla 23
Gestión operativa de la subgerencias de Fiscalización
Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,5	9,5
Poco adecuado	38	67,1	100,0
Inadecuado	13	23,4	32,9
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

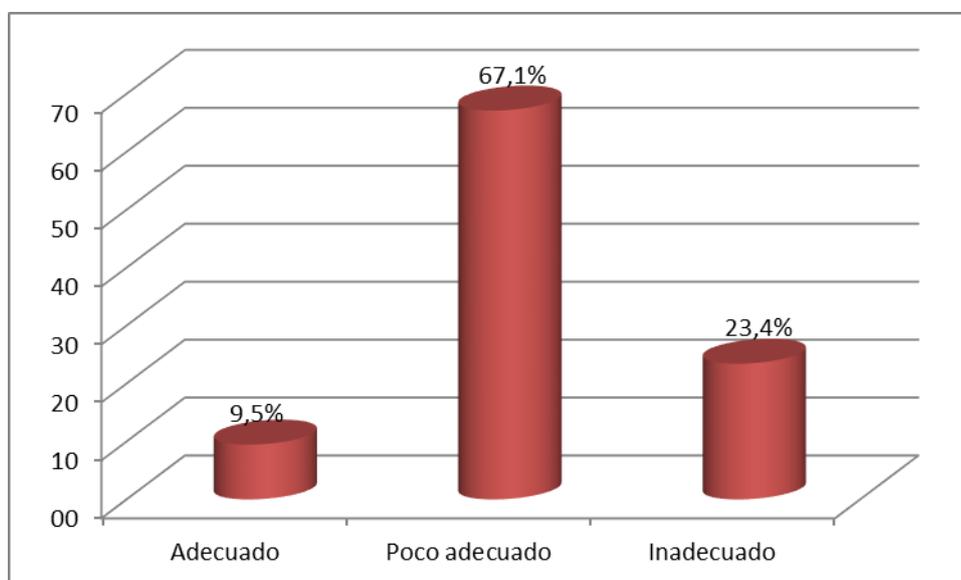


Figura 23. Gestión operativa de la subgerencias de Fiscalización Tributaria en la Municipalidad Distrital de Pocollay
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 23

En la tabla 23 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la Subgerencia Fiscalización Tributaria.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,5% refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia Fiscalización Tributaria es adecuada. Asimismo, el 67,1% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Subgerencia Fiscalización Tributaria es poco adecuada y un 23,4% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia Fiscalización Tributaria en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 23.

INDICADOR: Gestión de logística y servicios auxiliares

Tabla 24
Gestión de logística y servicios auxiliares de la
Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	3	4,5	4,5
Poco adecuado	48	85,6	100,0
Inadecuado	5	9,9	14,4
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

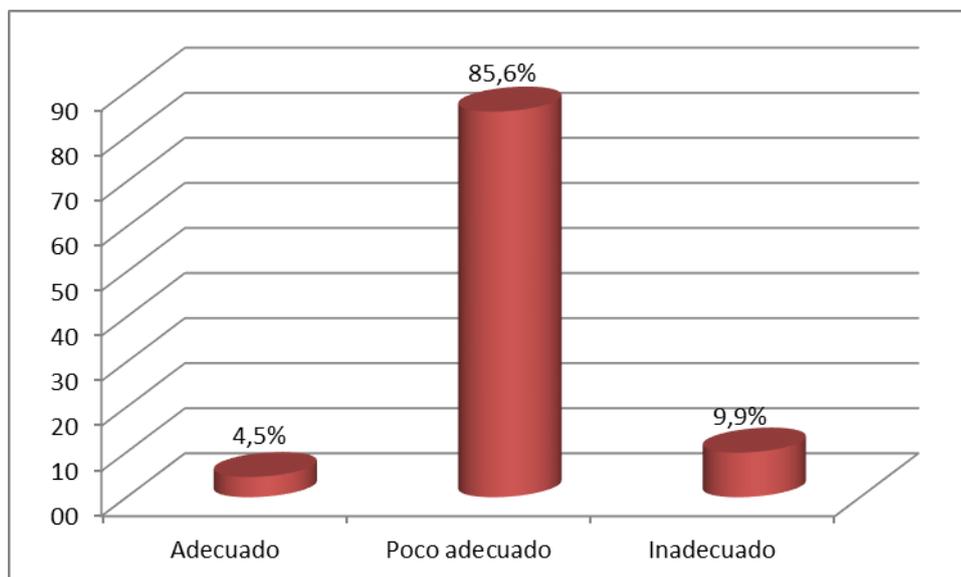


Figura 24. Gestión de logística y servicios auxiliares de la Municipalidad Distrital de Pocollay
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 24

En la tabla 24 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión de logística y servicios auxiliares.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 4,5% refieren que la Gestión operativa es adecuada. Asimismo, el 85,6% de los representantes encuestados manifiestan que es poco adecuada y un 9,9% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 24.

INDICADOR: Gestión operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre

Tabla 25

Gestión operativa de la subgerencia del riesgo de desastre de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	8,1	8,1
Poco adecuado	48	86,0	100,0
Inadecuado	13	5,9	14,0
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

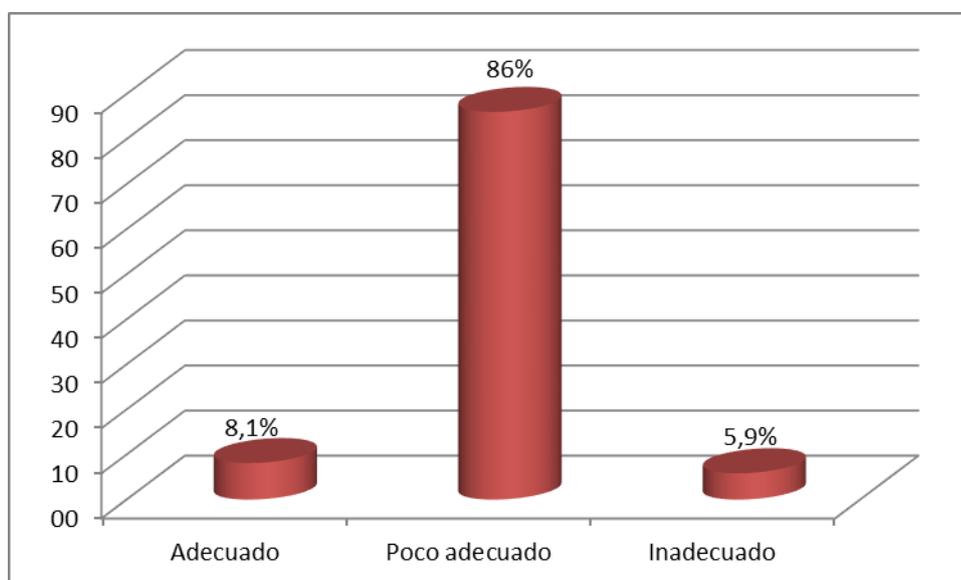


Figura 25. Gestión operativa de la subgerencia del riesgo de desastre de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 25

En la tabla 25 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre es adecuada. Asimismo, el 86% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre es poco adecuada y un 5,9% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 25.

INDICADOR: Gestión operativa de la subgerencia de Seguridad Ciudadana

Tabla 26
Gestión operativa de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	9,9	9,9
Poco adecuado	40	70,7	100,0
Inadecuado	10	19,4	29,3
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

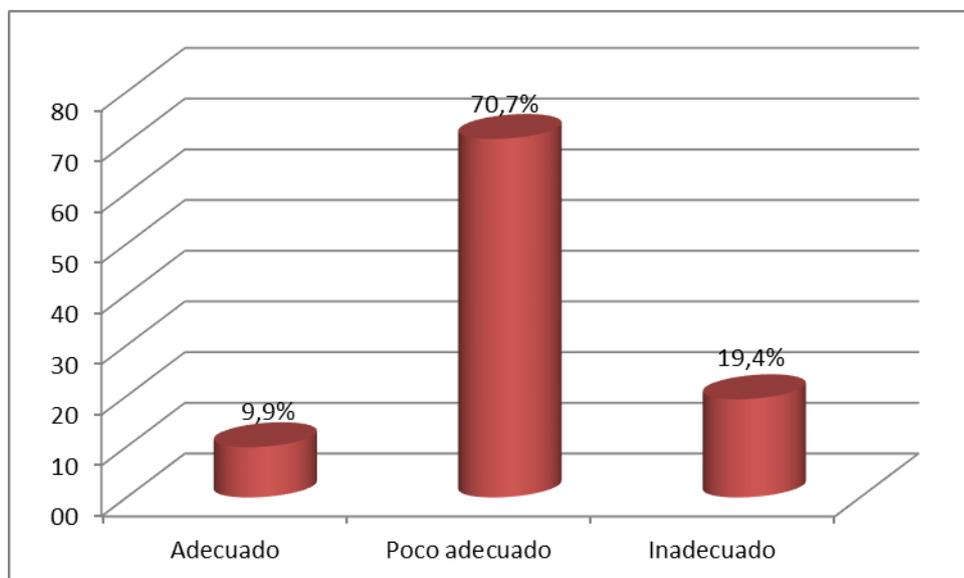


Figura 26. Gestión operativa de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 26

En la tabla 26 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la subgerencia de Seguridad Ciudadana.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 9,9% refieren que la Gestión operativa de la subgerencia de Seguridad Ciudadana es adecuada. Asimismo, el 70,7% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la subgerencia de Seguridad Ciudadana es poco adecuada y un 19,4% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la subgerencia de Seguridad Ciudadana en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 26.

INDICADOR: Gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y Salud

Tabla 27
Gestión operativa de la subgerencia de la gestión ambiental y salud de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	5	9,5	9,0
Poco adecuado	42	73,8	100,0
Inadecuado	9	16,7	25,7
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

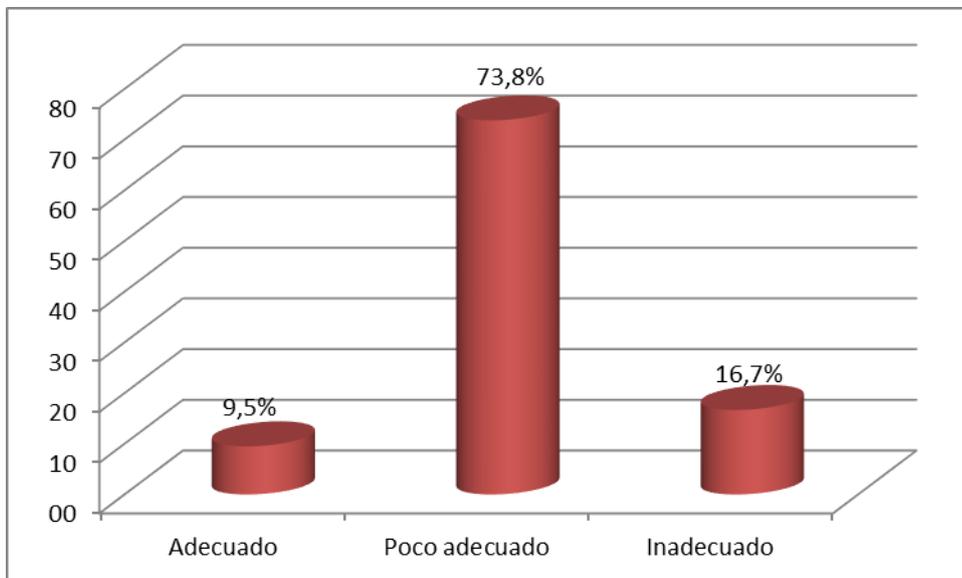


Figura 27. Gestión operativa de la subgerencia de la gestión ambiental y salud de la Municipalidad Distrital de Pocollay
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 27

En la tabla 27 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y Salud.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y Salud es adecuada. Asimismo, el 59,9% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y Salud es poco adecuada y un 32% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y Salud en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 27.

INDICADOR: Gestión operativa de la Subgerencia de Comercialización

Tabla 28

Gestión operativa de la subgerencia de comercialización de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	10,4	9,0
Poco adecuado	39	69,4	100,0
Inadecuado	11	20,2	30,2
Total	56	100,0	

Fuente: Elaboración propia

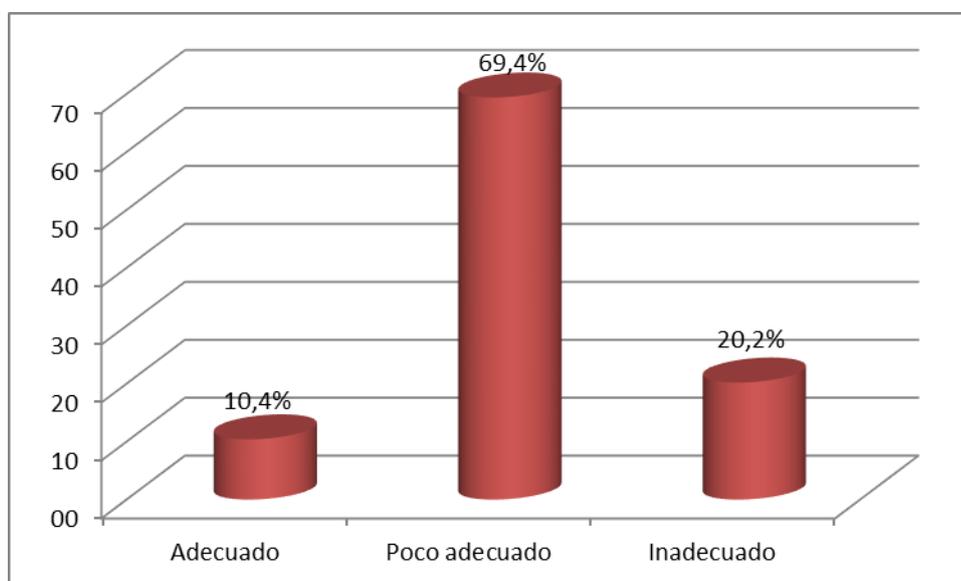


Figura 28. Gestión operativa de la subgerencia de comercialización de la Municipalidad Distrital de Pocollay

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de la tabla 28

En la tabla 28 se muestra el resultado del cuestionario de la Gestión Operativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su indicador Gestión operativa de la Subgerencia de Comercialización.

Del 100% de los funcionarios y/o servidores encuestados, el 8,1% refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia de Comercialización es adecuada. Asimismo el 59,9% de los representantes encuestados manifiestan que la Gestión operativa de la Subgerencia de Comercialización es poco adecuada y un 32% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los funcionarios y/o servidores de la ciudad de Tacna, refieren que la Gestión operativa de la Subgerencia de Comercialización en la Municipalidad Distrital de Pocollay es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla 28.

4.2. Contrastación de la hipótesis

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015, es directa.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015, no es directa.

Hipótesis alterna

H1: La influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015, es directa.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

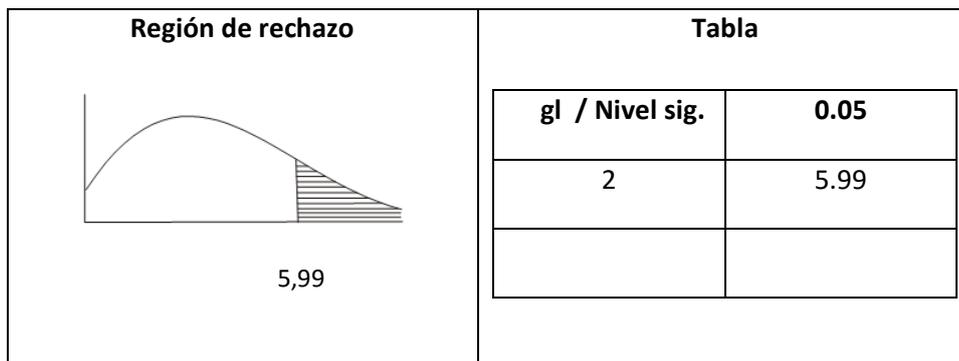
Tabla 29. Comunicación interna*Gestión municipal

Comunicación interna		Gestión municipal			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Medio	Recuento	14	35	0	49
	% del total	25,0%	62,5%	0,0%	87,5%
Alto	Recuento	0	2	5	7
	% del total	0,0%	3,6%	8,9%	12,5%
Total	Recuento	14	37	5	56
	% del total	25,0%	66,1%	8,9%	100,0%

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	38,703 ^a	2	,000



d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015, 2015, es directa.

VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

La influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: La influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, no es directa.

Hipótesis alterna

H1: La influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

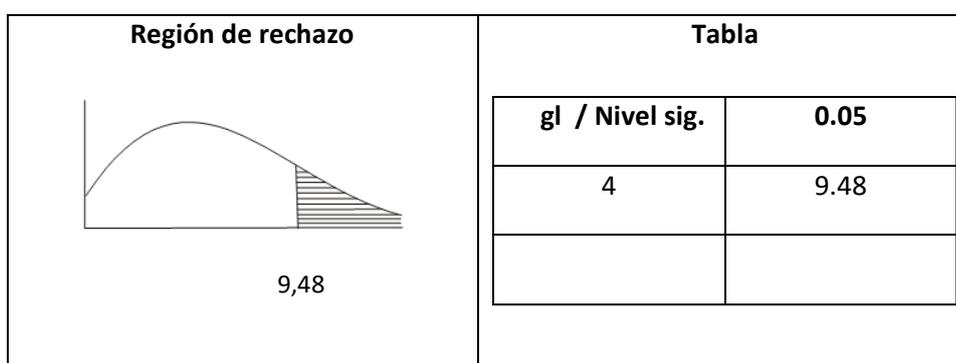
Tabla 30. Comunicación interna descendente*Gestión municipal

Comunicación interna descendente		Gestión municipal			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Bajo	Recuento	4	0	0	4
	% del total	7,1%	0,0%	0,0%	7,1%
Medio	Recuento	10	31	0	41
	% del total	17,9%	55,4%	0,0%	73,2%
Alto	Recuento	0	6	5	11
	% del total	0,0%	10,7%	8,9%	19,6%
Total	Recuento	14	37	5	56
	% del total	25,0%	66,1%	8,9%	100,0%

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	35,639 ^a	4	,000



c) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA

La influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: La influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, no es directa.

Hipótesis alterna

H₁: La influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

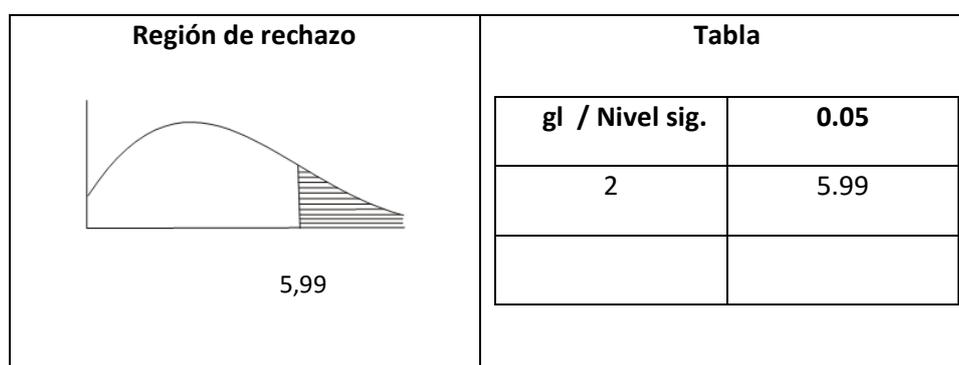
Tabla 31. Comunicación interna ascendente*Gestión municipal

Comunicación interna ascendente		Gestión municipal			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Medio	Recuento	14	32	0	46
	% del total	25,0%	57,1%	0,0%	82,1%
Alto	Recuento	0	5	5	10
	% del total	0,0%	8,9%	8,9%	17,9%
Total	Recuento	14	37	5	56
	% del total	25,0%	66,1%	8,9%	100,0%

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	26,519 ^a	2	,000



c) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

La influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: La influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, no es directa.

Hipótesis alterna

H₁: La influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

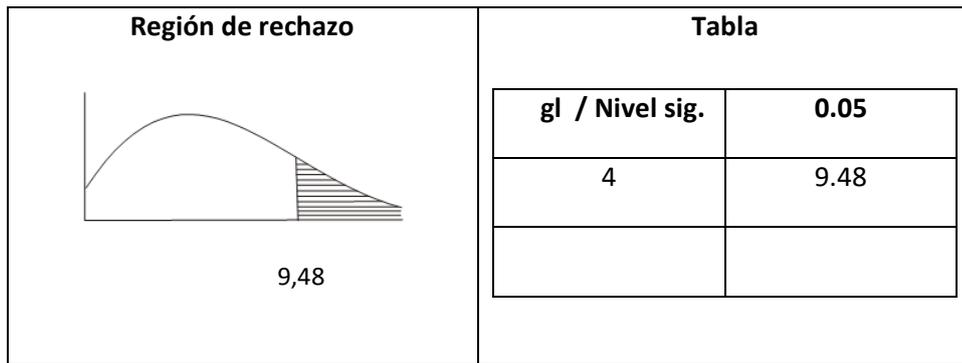
Tabla 32. Comunicación interna horizontal*Gestión municipal tabulación cruzada

Comunicación interna horizontal		Gestión municipal			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Bajo	Recuento	1	0	0	1
	% del total	1,8%	0,0%	0,0%	1,8%
Medio	Recuento	13	28	0	41
	% del total	23,2%	50,0%	0,0%	73,2%
Alto	Recuento	0	9	5	14
	% del total	0,0%	16,1%	8,9%	25,0%
Total	Recuento	14	37	5	56
	% del total	25,0%	66,1%	8,9%	100,0%

Fuente: Matriz de sistematización de datos

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,186 ^a	4	,000



c) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es directa.

4.3 Discusión

De acuerdo a los resultados, se determinó que la comunicación interna, se encuentra en un lugar medio, en un 73,2%. Tales resultados se relacionan con Álvarez (2007), quien en su estudio *“Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito Razón y Palabra”*, encontró que la comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados. El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. Asimismo, se relaciona parcialmente con Batista (2008), quien en su estudio *“Diseño preliminar del Sistema de Comunicación Interna en la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana con enfoque a proceso”*, encontró que la comunicación formal descendente es la predominante. Más del 50 % de los trabajadores no están identificados con la planeación estratégica de la instalación. La comunicación verbal es considerada la vía más efectiva para recibir orientaciones, a pesar de que la escuela cuenta con modernos canales de comunicación que no son utilizados adecuadamente. El correo electrónico y las reuniones son reconocidos por los trabajadores como la vía fundamental dentro de la comunicación interna de la institución, donde el flujo de información fluye de arriba abajo y de abajo a arriba. Se diseñó de forma preliminar el Sistema de Comunicación Interna de la escuela a partir del diagrama de flujo

de información de los distintos canales de comunicación identificados.

Los hallazgos del estudio también se relacionan con DuseK (2005), quien en su estudio “Determinación de las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud.”, encontró que el análisis permite identificar problemas en la comunicación organizacional e interpersonal. Éstos se dan porque no existe una entidad responsable interna, que ejecute las políticas.

En cuanto a la Gestión municipal, se determinó que es poco adecuada la gestión municipal en un 65,3%. Al respecto, se evidencia que la municipalidad no hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, porque de hacerlo tendría una adecuada gestión municipal, pues el Plan Estratégico Institucional es un documento guía y orientador a mediano plazo, en el cual se desarrollan las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado. El PEI contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Visión, Misión, los objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones estratégicas y la ruta estratégica, este documento tiene un horizonte de tres años.

CONCLUSIONES

PRIMERA

A un nivel de confianza del 95%, las variables comunicación interna y mejoramiento de la gestión de la municipalidad, si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=38,703 > \chi^2_t=5,99$), además, de acuerdo al p valor = 0,000, por lo que se indica que la influencia es directa.

SEGUNDA

A un nivel de confianza del 95%, las variables comunicación descendente y mejoramiento de la gestión de la municipalidad, si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=35,639 > \chi^2_t=9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0,000, por lo que se indica que la influencia es directa.

TERCERA

A un nivel de confianza del 95%, las variables comunicación ascendente y mejoramiento de la gestión de la municipalidad, si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=26,519 > \chi^2_t=5,99$), además, de acuerdo al p valor = 0,000, por lo que se indica que la influencia es directa.

CUARTA

A un nivel de confianza del 95%, las variables comunicación interna horizontal y mejoramiento de la gestión de la municipalidad, si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=22,186 > \chi^2_t=9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0,000, por lo que se indica que la influencia es directa.

SUGERENCIAS

- Al alcalde de la Municipalidad de Pocollay, ordene a la Subgerencia de Recursos Humanos, elabore un plan de mejora estratégico sistémico de comunicación interna, que considere la comunicación interna, descendente, ascendente y horizontal, para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay.
- A la Subgerencia de recursos humanos, considere en el plan de mejora estratégico sistémico de comunicación interna, el fortalecimiento de la comunicación ascendente para mejorar de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015.
- A la Subgerencia de recursos humanos, considere en el plan de mejora estratégico sistémico de comunicación interna, el fortalecimiento de la comunicación horizontal para mejorar de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, 2015.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, J. (2007). *Comunicación Interna, la Estrategia del Exito Razón y Palabra*, vol. 12, núm. 56, abril-mayo, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México
- Anzieu, D. (1971): *La dinámica de los grupos pequeños*. Kapeluz. Buenos Aires.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martínez Roca.
- Batista, J. & Romero, M. (2007). *Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística*. Laurus, vol. 13, núm. 25, pp. 36-64 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela
- Benítez, L. (2005). *La producción científica en Comunicación Social (1994-2004)*. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Bustamante, O. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. (Tesis para optar el grado de Magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. 225 pp.
- Caballo, V. (2005). *Manual de Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. (6° edición). Madrid: Siglo XXI.
- Caballo, V. (1993). *Relaciones entre diversas medidas conductuales y de autoinforme de las habilidades sociales*. Psicología Conductual, 1, 73-99.
- Cerezo, A. (2012). *Capacidad de la comunicación corporal del docente y motivación del aprendizaje que presentan las alumnas de secundaria de la ciudad de Tacna, 2008*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna. 126 pp.

- Chanlat, J. (1996). O ser humano, um ser de palavra. In: Chanlat, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol III. São Paulo: Atlas, p. 19 - 22.
- Delgado, N. (2003). *El líder y el liderazgo: reflexiones* Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Dusek, M. (2005). *Determinación de las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud.* 312 pp.
- Eceiza, M.; Arrieta, M.; Goñi, A. (2008). *Habilidades sociales y contextos de la conducta social* Revista de Psicodidáctica. Vol. 13, Núm. 1, pp. 11-26 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España
- Fernández, C. (2003). La Comunicación en las organizaciones. 2 ed. México: Trillas. p. 93.
- Hargie, O., Saunders, C. y Dickson, D. (1994). *Social skills in interpersonal communication* (3ª edición) . Nueva York: Routledge. Craighead, A. E. Kazdin y M.
- Hernández, R. Fernández, C; Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación Científica. México. Mc. Graw Hill.
- Marchiori, M. *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones* Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 49-54 Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana, Cuba
- Moles, A. et al (1975). *La comunicación y los mass media*. Madrid. Editorial. Bilbao.
- Montilla, J. (2004). *Liderazgo Espacio Abierto*, vol. 13, núm. 2, pp. 335-339 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

- Ongallo, (2007). MANUAL DE COMUNICACIÓN Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones 2ª edición revisada y actualizada Dykinson, 2007
- Ospina, J. (2006). *La motivación, motor del aprendizaje* Revista *Ciencias de la Salud*, vol. 4, núm. Esp, pp. 158-160 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Palmero, F. (1997). *Motivación: conducta y proceso*. REME, 8, 210-223.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, editorial Síntesis.
- Roca, (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación Unidad De Post-Grado. 226 pp.
- Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba. Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social Universidad de La Laguna* (Tenerife, Canarias) Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820 - Año VIII - II época Editor: Dr. José Manuel de Pablos Coello, catedrático de Periodismo.
- Salamanca, L. (2004). *Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones* Palabra Clave, núm. 11, diciembre, 2004. Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia.
- Salleres, C. (2009). *La comunicación Organizacional y su relación con el compromiso laboral en los trabajadores de Electro Sur S.A, año 2009*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Grohmann-Tacna. 221 pp.
- Senge, P. (2000) *La danza del cambio*. Mc Graw Hill.
- Smith, F. (1983): *Reading like a writer*, en *Language Arts*, nº 60, pp. 558-567.

- Téllez, J. (2001). *Las empresas que maximizan el valor de los accionistas*.
Mundo Ejecutivo, mayo, 47-51.
- Treece, M. y Kleen, B. (1998). *Éxito en la comunicación organizativa*.
Nueva Jersey. Prentice Hall

ANEXOS
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>Problema Principal ¿Cuál es la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?.</p> <p>Problemas específicos a. ¿Cuál es la influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?. b. ¿Cuál es la influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?. c. ¿Cuál es la influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay?.</p>	<p>Objetivo General Determinar la influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay,</p> <p>Objetivos Específicos a. Establecer la influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna. b. Analizar la influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna. c. Establecer la influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pocollay - Tacna.</p>	<p>Hipótesis general La influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es significativa.</p> <p>Hipótesis específicas a. La influencia de la comunicación descendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es significativa. b. La influencia de la comunicación ascendente en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es significativa. c. La influencia de la comunicación Interna horizontal en el mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital Pocollay, es significativa.</p>	<p>Variable 1: Comunicación interna</p> <p>Variable 2: Gestión Municipal</p>	<p>Tipo de Estudio Básica.</p> <p>Nivel de Investigación Descriptivo y explicativo.</p> <p>Diseño de la investigación No experimental Descriptivo Transeccional</p> <p>Población y /o muestra de estudio</p> <p>Población La población objetivo en estudio estuvo conformada por los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, siendo un total de 89</p> <p>Muestra: La muestra es probabilísticas y estuvo conformada por los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, siendo un total de 56.</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

ANEXO

Instrumento

COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL POCOLLAY

ESTIMADO SR. SRA. Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Pocolay, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nro.	ITEMS	1	2	3	4	5
	Comunicación interna descendente					
	Comunicación escrita de funcionarios					

1	Los funcionarios se comunican con los trabajadores en forma oportuna y pertinente.					
2	Envían los informes de instrucciones respetando directivas y reglamentos internos, a nivel institucional.					
	Comunicación verbal de funcionarios					
3	Los funcionarios informan acciones de asesoramiento y supervisión administrativa en reuniones de comisiones de trabajo, en el tiempo oportuno y con prudencia.					
4	A través de los informes que dan sobre acciones de asesoramiento y supervisión administrativa a comunicación interna verbal generan compromiso y rendimiento eficiente en el logro de objetivos					
5	Transmiten a la organización sus altas expectativas a los trabajadores y equipo administrativo.					
	Comunicación tecnológica					
6	Los funcionarios comunican instrucciones, en forma apropiada, utilizando el internet (Correo electrónico, Facebook).					
7	Se comunican para acciones de asesoramiento pedagógico, a través de los medios electrónicos, (internet, fax, facecook), para generar un clima laboral favorable.					
8	Afrontan y resuelven las barreras existentes, cuando falla la comunicación a través del internet.					
	Comunicación interna ascendente					
	Comunicación escrita de trabajadores					

9	Los trabajadores envían sus requerimientos, solicitudes e informes técnico-pedagógicos a los funcionarios y la Oficina General de Administración, en su debida oportunidad.					
10	Saben dirigirse en forma escrita con los funcionarios y la Oficina General de Administrativo.					
11	Dan respuesta a los requerimientos de los funcionarios y la Oficina General de Administración, en forma inoportuna.					
	Comunicación verbal de trabajadores					
12	Los trabajadores a través de la comunicación verbal promueven relaciones interpersonales positivas					
13	Comparten sus experiencias laborales y administrativa con funcionarios y la plana gerencial					
14	Saben escuchar a los funcionarios y plana jerárquica.					
	Comunicación tecnológica de trabajadores					
15	Los trabajadores elaboran sus informes en forma apropiada, utilizando el internet, en el tiempo oportuno.					
16	Solicitan a través de los medios electrónicos asesoría e inquietudes sobre normas y a otros aspectos de tipo administrativo					
17	Cumplen el reglamento interno, en cuanto a la comunicación de sus informes, mediante el uso de los recursos tecnológicos (Internet, correo electrónico, Facebook).					
	Comunicación horizontal					
	Comunicación escrita entre funcionarios y trabajadores					
18	Los funcionarios y trabajadores se comunican entre sí, en forma oportuna.					
19	Informan conflictos para la resolución de los mismos, proponiendo alternativas de solución.					

20	Promueven a través de la comunicación escrita, el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima laboral favorable.					
	Comunicación verbal entre funcionarios y trabajadores					
21	Propician espacios de integración del personal de la Municipalidad que fomenten un clima laboral favorable al diálogo,					
22	Demuestran y propician el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la organización.					
23	Son tolerantes al comunicarse verbalmente en reuniones de trabajo, para coordinar acciones administrativas.					
	Comunicación tecnológica entre funcionarios y servidores					
24	Los funcionarios se comunican en forma apropiada con los trabajadores utilizando el internet, en el tiempo oportuno.					
25	Establecen relaciones interpersonales favorables en cuanto al quehacer administrativo de la organización, a través del uso de los medios electrónicos (Internet, Facebook).					

ANEXO

GESTIÓN MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL POCOLLAY

ESTIMADO SR. SRA. Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de Pocollay, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	GESTIÓN OPERATIVA DE LA GERENCIA MUNICIPAL					
	Gestión operativa en la Oficina de Planeamiento					
1	Los recursos humanos en Logística son eficientes					
2	Los procesos en Logística son eficientes					
3	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Logística					
	Gestión operativa de la Oficina de Presupuesto					
4	Los recursos humanos en Presupuesto son eficientes					
5	Los procesos en presupuesto son					

	eficientes					
6	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Presupuesto					
	Gestión operativa de la gerencia de terminales terrestres					
7	Los recursos humanos en terminales terrestres son eficientes					
8	Los procesos en terminales son eficientes					
9	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Terminales terrestres					
	Gestión operativa de la Gerencia de Ingeniería y obras					
10	Los recursos humanos en Ingeniería y obras son eficientes					
11	Los procesos en Ingeniería y obras son eficientes					
12	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Ingeniería y obras					
	Gestión operativa de la Subgerencia de Programación e inversiones					
13	Los recursos humanos en la Subgerencia de programación e inversiones son eficientes					
14	Los procesos en la Subgerencia de programación e inversiones son eficientes					
15	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de la Subgerencia de programación e inversiones					
	GESTIÓN OPERATIVA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN					
	Gestión operativa de Logística					
16	Los recursos humanos en Logística son eficientes					
17	Los procesos en Logística son eficientes					
18	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Logística					
	Gestión operativo de Tesorería					
19	Los recursos humanos en Tesorería son eficientes					
20	Los procesos en tesorería son eficientes					

21	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Tesorería					
	Gestión operativa de contabilidad					
22	Los recursos humanos en Contabilidad son eficientes					
23	Los procesos en Contabilidad son eficientes					
24	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Contabilidad					
	Gestión del desarrollo de capacidades humanas					
25	Los recursos humanos en el desarrollo de capacidades humanas son eficientes					
26	Los procesos en desarrollo de capacidades humanas son eficientes					
27	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento del desarrollo de capacidades humanas					
	GESTIÓN OPERATIVA DE LA GERENCIA TRIBUTARIA					
	Subgerencia Políticas de fiscalización y recaudación					
28	Se implementan las políticas de fiscalización y recaudación satisfactoriamente					
29	Las políticas de fiscalización promueven la cultura tributaria					
30	Las políticas de fiscalización y recaudación permiten incrementar la recaudación municipal					
	Gestión operativa de la subgerencia Fiscalización tributaria					
31	Los recursos humanos en el desarrollo de capacidades humanas son eficientes					
32	Los procesos en desarrollo de capacidades humanas son eficientes					
33	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento del desarrollo de capacidades humanas					
	GESTIÓN OPERATIVA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO					
34	Los recursos humanos son eficientes					
35	Los procesos son eficientes					

36	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento					
	Gestión operativa de la Subgerencia del riesgo de desastre					
37	Los recursos humanos en Gestión del riesgo de desastre son eficientes					
38	Los procesos en gestión del riesgo de desastre son eficientes					
39	Se evidencia que los recursos suficientes para el funcionamiento de la gestión del riesgo de desastre.					
	GESTIÓN OPERATIVA DE LA GERENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES					
	Gestión operativa de la Subgerencia de Seguridad ciudadana					
40	Los recursos humanos en Seguridad ciudadana son eficientes					
41	Los procesos en Seguridad ciudadana son eficientes					
42	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Seguridad ciudadana					
	Gestión operativa de la Subgerencia de la Gestión Ambiental y salud					
43	Los recursos humanos en Transporte son eficientes para la gestión operativa ambiental y salud					
44	Los procesos en la gestión operativa en ambiental y salud son eficientes					
45	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para la gestión operativa ambiental y salud					
	Gestión operativa de la Subgerencia de Comercialización					
46	Los recursos humanos en comercialización son eficientes					
47	Los procesos en comercialización son eficientes					
48	Se evidencia que los recursos financieros son suficientes para el funcionamiento de Comercialización					