



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Relaciones interpersonales entre el alcalde y regidores como  
influencia para la gobernanza en la Municipalidad Provincial de  
Huaral, 2019 – 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

**Br. Fernández Caldas, Gina Tatiana (ORCID: 0000-0003-0055-1024)**

**ASESOR:**

**Mg. Espinoza Rivera, Marco Aurelio (ORCID: 0000-0002-5089-938X)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Reforma y Modernización del Estado.**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**Dedicatoria:**

Quiero empezar dedicando el presente trabajo a mí misma, porque he aprendido a que soy la persona más importante que tengo y que puedo valerme por sí sola, dejando obstáculos y miedos atrás; y porque cada día pesa más mis ganas de seguir superándome personal y profesionalmente. Así también, dedico el presente trabajo a mi familia, siendo ellos muchas veces mi soporte, motivación y ejemplo de superación. Finalmente, también va dedicado a él, por su paciencia, porque logró hacerme sonreír nuevamente y enseñó a no dejarme vencer ante nada y nadie; y porque siempre encuentra las palabras correctas y exactas para cada momento.

**Agradecimiento:**

Quiero agradecer al Abg. Héctor E. Aquino Camargo - Secretario General de la Municipalidad Provincial de Huaral, quien me ha brindado su apoyo y confianza durante el tiempo que laboré a su lado en la Secretaria General como su especialista legal, permitiéndome expandir mis conocimientos y experiencia dentro de la administración pública y gestión municipal; y que parte de ello encamino a realizar el presente trabajo de investigación.

Así también agradecer a cada uno de mis maestros del Programa Académico de Maestría en Gestión Pública, quienes domingo a domingo lograron transmitir sus conocimientos y experiencias dentro de la Gestión Pública y de esa manera lograr alcanzar el desarrollo profesional.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
	ix
	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	14
<b>III. METODOLOGÍA</b>	23
3.1. Tipo y diseño de investigación	23
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	23
3.3. Escenario de estudio	24
3.4. Participantes	24
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.6. Procedimiento	25
3.7. Rigor científico	25
3.8. Método de análisis de datos	26
3.9. Aspectos éticos	26
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	27
<b>V. CONCLUSIONES</b>	31
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	32
<b>REFERENCIAS</b>	33
<b>ANEXOS</b>	38

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Categorización	23

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Categorización del estudio	27
Figura 2. Red del objetivo general	28

## Resumen

El objetivo de la investigación fue demostrar como las relaciones interpersonales entre el Alcalde y Regidores influyen en la gobernanza de la Municipalidad Provincial de Huaral, año 2019-2020. Por tal motivo, el estudio se sustentó en el enfoque cualitativo, el método aplicado fue el estudio de caso y analítico. La recopilación de datos se realizó con las técnicas de la entrevista, su instrumento fue la guía de entrevista. Los datos fueron analizados mediante la triangulación con el software ATLAS.ti versión 8. En el resultado, según el análisis de los entrevistados se encontró que las relaciones interpersonales entre los miembros del Concejo Municipal son inadecuadas lo que se influyen de forma negativa a la gobernanza, esto se debió a los constantes conflictos y desacuerdos dentro del Concejo, por las diferentes opiniones y objetivos que cada partido representa. Asimismo, los integrantes no colaboran en talleres de estrategias para manejar problemas de estrés. Se concluyó, que las relaciones interpersonales tienen una repercusión en el nivel de gobernanza de la municipalidad Provincial de Huaral, esto debido a la falta de empatía, de compañerismo e ineficientes estrategias para el manejo de los conflictos entre los miembros del concejo Municipal.

**Palabras clave:** Municipalidad, relaciones, comunicación, planificación, apoyo.

## **Abstract**

The objective of the research was to demonstrate how the interpersonal relationships between the Mayor and Regidores influence the governance of the Provincial Municipality of Huaral, year 2019-2020. For this reason, the study was based on the qualitative approach, the applied method was the case and analytical study. The data collection was carried out with the interview techniques, its instrument was the interview guide. The data were analyzed by means of triangulation with the ATLAS.ti version 8 software. In the result, according to the analysis of the interviewees, it was found that the interpersonal relationships between the members of the Municipal Council are inadequate, which negatively influences governance. This was due to the constant conflicts and disagreements within the Council, due to the different opinions and objectives that each party represents. Likewise, the members do not collaborate in workshops on strategies to manage stress problems. It was concluded that interpersonal relationships have an impact on the level of governance of the Provincial Municipality of Huaral, this due to the lack of empathy, companionship and inefficient strategies for managing conflicts between members of the Municipal Council.

**Keywords:** Municipality, relationships, communication, planning, support

## I. INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre las autoridades municipales, regionales y otros deberían ser una comunión integral donde los intereses y objetivos se convergen en una meta en común, pero en ocasiones existen conflictos y una inadecuada interrelación, que puede perjudicar los procesos y los acuerdos que se dan en los diferentes concejos municipales. Dentro del mismo contexto en Ecuador se observó que en el Gobierno Provincial de Pichincha se encuentra una situación actual de un alto índice de individualismo, interdependencia y escasa comunicación esto llevaría a un conflicto entre colaboradores debido a carencia de comunicación asertiva y consigo la existencia de un personal desmotivado para la continua realización de su trabajo, donde los colaboradores disminuirán su desempeño laboral y consigo los problemas entre compañeros afectaran psicológica, ética y moralmente a cada uno de ellos, en este caso se puede agregar que los trabajadores no cuentan con capacitaciones, ni motivación el hecho es cambiar esta modalidad, hacer que los trabajadores no piensen o actúen independientemente sino en sus compañeros y en la Institución del GADPP es decir “Sentirse identificados”, “Ponerse la camiseta”, ser cada día mejor. (Maila, 2018)

Dentro del mismo contexto en el país de México se encontró que las instituciones municipales del Estado de Veracruz, diversas problemáticas tanto económicas como políticas lo que afecta a sus sociedad y administraciones estatales. Y sobre esto hay diferentes escritos e investigaciones, pero no en el aspecto de la profesionalidad de los integrantes de las administraciones de las municipalidades, ni si quiera hay un consenso exacto de sus niveles de preparación, por lo que se ha encontrado servidores públicos con deficiencias en los conocimientos de administración, de manejo de personal entre otros elementos esenciales para una buena gestión. Asimismo, en México existen 2 mil 419 entidades municipales de las cuales 60% requieren que sus alcaldes se capaciten para brindarles las estrategias necesarias para la ejecución de objetivos y metas de la institución, y sus funciones como servidores del Estado. También se observa que el 8% de sus regidores no cuentan con una educación básica solo a nivel primaria. Esto con el fin de favorecer a la mayor cantidad de habitantes (Hernández, 2013)

Asimismo, en el Perú de acuerdo a las cifras que muestran los informes de la percepción de la población en cuanto a las gestiones municipales y regionales, realizado por INEI (2017) el 50% opina que la democracia se desarrolla de una forma inadecuada o deficiente, 83% opina que la mayoría de peruanos no tiene acceso a una justicia justa, el 60% considera que no hay autonomía en la decisión de quienes representan a la población como regidores o alcaldes. Esto empeora aún más si la opinión va dirigida a la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones que más la representan en su localidad, es por ello que se sabe que el 41% no confía en estas instituciones donde se incluyen las municipales, y otro 51% lo califica como ineficiente a la gestión de estas instituciones. Dentro de este contexto o manifestación de la población es que nace el gobierno abierto, con el fin de la modernización del Estado además de la promoción de una cultura de transparencia, inclusión, colaboración y participación del sector estatal y la misma población. (INEI, 2017)

A nivel local en la Municipalidad Provincial de Huaral, tiene como director al Sr. Alcalde, quien, trabaja junto a 11 Regidores Provinciales, quienes conforman el Concejo Municipal de la Provincia de Huaral periodo 2019-2022. Donde se desarrolla la investigación teniendo el objetivo de estudiar las relaciones interpersonales que existe entre el Alcalde y los Regidores y como este influye en la gobernanza para la Municipalidad Provincial de Huaral, comportamiento que es identificable, durante el desarrollo de Sesiones de Concejo públicas, donde Alcalde y Regidores se reúnen a fin de llevar acuerdos para beneficio y desarrollo de la población; los Regidores haciendo prevalecer sus funciones normativas y fiscalizadora de la Gestión Municipal, realizan pedidos de información para efectos de su función de fiscalización, que en ocasiones son atendidos con demora por administración municipal por ser pedidos muy extensos, lo que ocasiona disconformidad al respecto, señalando que se obstruye su función fiscalizadora. Pero aquellos pedidos que, si llegan a ser atendidos por parte de la administración municipal, no tienen resultados claros, ni en la propuesta que realizan los regidores. Además, que, de las Comisiones Especiales conformadas en Sesiones de Concejo, las cuales están destinadas a investigar temas coyunturales, no se tiene resultados, que debieran ser puestos en conocimiento ante el Pleno del Concejo Municipal; así

también, durante el desarrollo de las Sesiones de Concejo los Regidores ponen en tela de juicio las acciones que realiza el Alcalde, manifestándole sus disconformidades con los trabajos que vienen realizando cada Funcionario.

El rol que desempeña un Regidor no es aprobar toda gestión municipal, tampoco es perjudicar dicha gestión, toda vez que dentro de su rol de fiscalizadores tienen la potestad de vigilar y de velar por los intereses y recursos municipales, así como de poder lograr el desarrollo de la provincia, porque para ello han sido elegidos; además de vigilar siguiendo de cerca los trabajos que desempeña la administración municipal, tratando de que no cometan excesos en sus funciones.

En ese sentido, se ha planteado como Problema el siguiente ¿De qué manera las relaciones interpersonales entre el Alcalde y los Regidores influyen en la gobernanza de la Municipalidad Provincial de Huaral, año 2019-2020?.

El presente trabajo tiene como justificación demostrar cómo es que las relaciones interpersonales entre el Alcalde y los Regidores influyen en la gobernanza dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral, puesto que, permitirá dar a conocer la manera como el Alcalde y los Regidores vienen interrelacionándose dentro del ámbito de sus funciones, ya que resulta necesario que ambos actores trabajen de la mano de manera armónica, articulada, pacífica y consensuada todo ello con un solo objetivo que es el desarrollo de la Provincia de Huaral, logrando que compenetrar ideas; demostrando a la población de que la confianza que ha sido brindada no haya sido en vano; dejar detrás a los colores políticos y/o intereses propios, aunada a ello las críticas nada constructivas; ya que todo ello de alguna manera genera enfrentamientos entre Alcalde y Regidores; que pudiera influenciar, incidir o afectar en la gobernanza en dicha entidad municipal.

Objetivo: Demostrar como las relaciones interpersonales entre el Alcalde y Regidores influyen en la gobernanza de la Municipalidad Provincial de Huaral, año 2019-2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Como parte del análisis de investigaciones anteriores tenemos dentro de las internacionales a Beiza (2012) quien en su estudio “Relaciones Interpersonales como Herramienta Esencial para Optimizar el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II”; donde el objetivo fue indagar sobre las relaciones que se dan de forma interpersonal como parte de ser herramientas primordiales para mejorar el clima dentro de la organización. El estudio se desarrolló en un nivel descriptivo con diseño no experimental y trabajo de campo, la muestra de estudio fueron 22 docentes. Haciendo uso de la estadística descriptiva. De acuerdo al análisis de sus resultados se encontró que las relaciones interpersonales y el clima organizacional se encuentran en niveles regulares, es por ello que no hay un buen manejo en la institución, no se trabaja de forma grupal y los trabajadores no generan elementos que hagan afable al clima de la institución.

Asimismo, según Orduña (2006) quien realizó el trabajo denominado “Influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadísticas y encuestas, coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo”, el cual tuvo como objetivo encontrar como las relaciones interpersonales repercuten en el clima organizacional, para ello el estudio fue de enfoque mixto y descriptivo, trabajándose con 28 participantes. Donde se concluyó que las variables se relacionan donde hay una dependencia de una de otra, de igual manera se encontró que las relaciones interpersonales afectan directamente al clima de organización, por lo cual es importante que se tome en cuenta dichos resultados, donde no solo el tema de salarios o recompensas son importante para que un profesional se sensibilice con los objetivos de la institución ya que un ambiente adecuado es más esencial, así como buenas relaciones, un buen liderazgo, lo que proporciona junto a otras estrategias cambios satisfactorios en la relaciones entre los integrantes de la institución con lo cual se mejora el clima de cualquier organización, enfocándose solo en el cumplimiento de objetivos y metas.

A nivel nacional en la investigación de Chávez (2017) “Relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Llapo, 2017”, tuvo como objetivo encontrar la relación entre el clima de la organización y el desempeño de los trabajadores del área

administrativa. Trabajó con muestra de 12 colaboradores administrativos, con diseño no experimental descriptivo correlacional. Y de acuerdo a los análisis de resultados, concluyó que el clima organizacional y el manejo de los ambientes en la institución influyen significativamente en el desempeño del trabajador. Por lo que el investigador recomendó el implemento de estrategias enfocadas en la capacitación de liderazgo transformacional en el personal administrativo, también incrementar las estrategias motivacionales para la mejora en las relaciones interpersonales en especial entre los funcionarios y el personal administrativo mejorando así el clima organizacional.

También tenemos a Toala (2014) con su trabajo “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013”, esto ubicado en la ciudad de Trujillo. Con el objetivo de describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional, trabajó con muestra de 130 funcionarios con un diseño no experimental y de tipo descriptivo correlacional. Y de acuerdo a sus resultados se concluyó que no existen buenas relaciones interpersonales entre los servidores y las autoridades. Donde se encontró que no hay un apoyo institucional adecuado, no hay promoción de crecimiento profesional dentro de la organización ni se brinda de espacios adecuados para el desarrollo de las funciones. Y si esto mejora habrá un mejor desarrollo en la institución.

En el desarrollo del marco teórico tenemos a las relaciones interpersonales, las cuales según Mejia (2011) se trata de un intercambio recíproco entre dos o más individuos, son relaciones de contexto social, por lo que también se desarrollan bajo ciertas normas y leyes. Asimismo, Fernández (2003), mencionó que es esencial que los trabajadores desarrollen sus labores en un ambiente óptimo, puesto que el ambiente está relacionado de forma directa con su desempeño y su estado mental o emocional. Las relaciones interpersonales se dan en diferentes contextos, más aún en ambientes laborales adecuados donde estas relaciones trascienden el ámbito laboral. Pero en el contexto la jerarquía es importante en este tipo de interrelaciones por ello Bially y Zarakol (2016) refieren que, en la política mundial, las jerarquías estratifican, clasifican y organizan las relaciones no solo entre los

estados, sino también entre otros tipos de actores y, a menudo, incluso una mezcla de diferentes actores dentro de una única estructura de diferenciación.

Las personas se interrelacionan con otros individuos, aprendiendo a convivir en armonía y pacíficamente. En la parte laboral, las relaciones humanas perfeccionan su eficiencia y facilitan el logro de los objetivos de la organización (Dalton, 2007). Las relaciones interpersonales es el actuar recíproco de comunicación entre las personas (Martínez et al., 2010). Mientras que, para Chiavenato (2011) consiste en la confianza mutua entre las personas dejando de lado los cargos o relaciones formales previstas en su organigrama.

En tanto, para Wiemann (2011) sostiene que en una organización las relaciones interpersonales, la comunicación es compleja; surgiendo situaciones donde el individuo impacta a otro convirtiéndose en amistad o que pueda suceder alguna situación que no les agrade decepcionándose el uno del otro; teniendo como resultado que la relación se debilite. Para fortalecer y mejorar una relación se necesita hacer el mayor esfuerzo viendo aspectos positivos de la persona; para conservar la buena relación, conviviendo y aceptar diferencias. La empatía según la Real Academia Española, es el sentimiento de identificación con algo o alguien. También definida como capacidad de sentir aquello que otro tiene. (Definición abc, comunicación, s.f.).

Otro punto importante es la Gobernanza, que, de acuerdo a la Real Académica Española, es el arte de gobernar el cual tiene como propósito el nivel económico de la institución, además del desarrollo socioeconómico de la población de manera sostenible, lo que genera un equilibrio entre el Estado, la ciudadanía y la economía. Asimismo, según Reus (2019) la gobernanza de la diversidad es un imperativo clave para la construcción del orden. Por su parte Suarez (2020) relata que la gobernanza puede conseguir que los actores políticos, sociales y empresariales se sienten en la misma mesa, estando todos del mismo lado, analizando conjuntamente problemas; no unos frente a otros, no unos contra otros, sino juntos frente a los desafíos; siempre respetándose y tratándose por igual. A ello se menciona que la gobernanza global actual es cualitativamente diferente a la del pasado, según el profundo análisis de Zürn (2018). Por otro lado, Pouliot (2020) menciona que, con el surgimiento de la autoridad epistémica, la reflexividad, el

servicio y la solicitud han llegado a superar el comando y el control como modos clave de gobernanza global, lo que lleva a nuevas formas de legitimación y contestación.

Es importante mencionar a la psicología organizacional donde la especialista Adsuara (2020), citando a Pérez (2013) menciona que es una de las ramas psicológicas que se enfocan en la investigación del comportamiento de los ejes principales de la organización. Es por lo que este tipo de psicología se desarrolla más en el ámbito laboral, asimismo tiene en consideración los intereses de los trabajadores, así como de la misma organización, asimismo otro de sus objetivos es el potenciar el desempeño y la productividad de los trabajadores, mediante estrategias motivacionales e innovadoras, esto para el desarrollo profesional de cada servidor, trabajador o personal. De la misma manera esta psicología se desarrolla bajo la premisa de que los objetivos de la organización son más importantes que los intereses individuales lo que es esencial para mantener un trabajo en equipo con mayor solidez, lo que genera un ambiente de trabajo más adecuado en función del cumplimiento de los objetivos en busca del éxito de la organización que traerá beneficios no solo a la directiva sino a todos los integrantes de la organización. (UTEL, 2017)

En la historia de la psicología resalta el nombre de Kurt Lewin; creador de la Teoría del Campo, sirviendo como base para el desarrollo de investigaciones relacionadas a dinámicas de grupo, de aplicación para el ambiente organizacional, entre otros. En ese sentido Guerri (2020) en su artículo para el blog PsicoActiva, describe que, según la citada teoría de Kurt Lewin, el comportamiento humano proviene de dos factores:

- 1) El comportamiento humano proviene de la totalidad de eventos presentes de situaciones relevantes en su entorno.
- 2) Estos eventos tienen el carácter de campo dinámico de fuerzas; donde cada hecho se interrelaciona con los demás para influir o dejarse influenciar. Ocasionando el denominado campo psicológico de cada persona, donde el individuo, adapta su manera de ver y percibir las cosas del ambiente que lo rodea.

Para Pujol (2020) concluye que, la psicología organizacional es fundamental para una entidad, pues ayuda a solucionar problemas de manera colectiva. Mejorando las condiciones de trabajo y la calidad de vida. Esta psicología mapea la cultura de la organización y ayuda a trazar estrategias; teniendo como resultado un ambiente saludable en la que todos se sientan a gusto y sean más productivos, por tanto se le considera como un proceso estratégico que busca mejorar procesos internos en bienestar de una organización, conduciendolo a lograr sus metas.

La comunicación según Alborés (2005) es la vía por donde transitan mensajes que se emiten. Por su parte Diez (2006) definiéndola como circuito donde interactúan e interrelacionan sincronizadamente dos o más personas mediante conjunto de signos o símbolos en común.

La comunicación y el liderazgo son factores resaltantes para desarrollo humano en las organizaciones, refiriéndose Mora (2007) de que, si los empleados tienen una retroalimentación efectiva, sobre deberes y responsabilidades en sus actividades, serán menos expuestos a tener errores. Concluyendo que, si se cuenta con un líder tolerante, considerado y respetuoso, sus subordinados se sentirán motivados.

En tanto, el trabajo en equipo de acuerdo a Baguer (2009) señala que cada miembro aporta conocimientos y habilidades que contribuyen alcanzar resultados. Por otra parte, para Palomo (2010), un equipo de trabajo se constituye por un grupo de personas que se relacionan con metas y objetivos comunes.

Según Vásquez (2006), la forma en que se resuelven conflictos en una organización conduce a resultados positivos o negativos. Pudiéndose evitar si son tratados de manera adecuada, reforzando la motivación, para fortalecer las relaciones interpersonales. Brunet (2011) define la importancia del clima organizacional, puesto que, ayuda evaluando orígenes de un conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en una organización.

Parte de estos procesos se tiene a la Ley Orgánica N° 27972 para las instituciones municipales, que de acuerdo a Rivera (2013), las municipalidades son entidades relevantes por su historia en el desarrollo conjunto de la población el cual se proyecta como una institución democrática que toma en cuenta la participación de

la población. Por lo que dicha institución tiene una trascendencia mayor a lo coyuntural y político. Asimismo, esta institución también se le conoce en tres términos; municipio, municipalidad y gobiernos locales. Donde el municipio es una institución integrada por tres componentes la población el territorio y su capacidad de gobierno, respecto a ello Sharman (2012) recalca que el fracaso de las metrópolis en obtener beneficios equivalentes muestra por qué la erudición contractual sobre la jerarquía es incompleta al no incorporar lógicas de adecuación. Por otro lado, la Municipalidad representa al municipio tiene un grado de gobierno y sus procesos y acciones se enfocan en el desarrollo de la comunidad. En el caso del Gobierno local, es una entidad normativa el cual se compone por el concejo municipal, formados por el Alcalde y los regidores. Por su parte Rivera (2013) refiere que no se puede concebir al municipio sin en el apoyo de la población y una autoridad que sea de la aprobación de la mayoría. Cabe mencionar que la autoridad es un concepto clave en política. Su interpretación afecta la cuestión misma de qué es la política y en qué consiste el campo del estudio político. (Krisch, 2017)

Dentro de la organización municipal según la Ley N° 27972 están los órganos del gobierno y dirección, los que a su vez están conformados por la alcaldía y el Concejo Municipal, en cuanto al primero se definen como el órgano ejecutivo dirigente del gobierno local dirigido por el Alcalde siendo la máxima autoridad de la Municipalidad, el cual es respaldado por el marco legal municipalista el que le otorga una máximo poder dentro del Concejo Municipal, dentro de esta normas se le otorga mayoría política, durante el proceso electoral para tener el voto determinante dentro del concejo municipal.

Entre sus atribuciones bajo la Ley Orgánica de Municipalidades, está en poder convocar, presidir y culminar las sesiones dentro del concejo Municipal asimismo ejecutar los acuerdos que se generen en dicho Concejo. También tiene la facultad de proponer proyectos, promulgar ordenanzas y tener la disposición de publicarla.

Por otro lado, si bien es cierto el Alcalde tiene una serie de facultades bajo Ley, de forma general es un servidor que tiene la potestad de dirigir el Municipio. Asimismo, el Alcalde forma parte y dirige el concejo municipal el cual es un órgano parte del Estado que cumple funciones como el control y vigilancia del cumplimiento de las

normas además de fiscalizar todos los procesos dentro de la Municipalidad. De igual manera está conformado por el Alcalde y regidores.

Reglamento Interno de Concejo; es el reglamento que brinda las pautas dentro de los procesos del Concejo Municipal, otro de los elementos es las comisiones de regidores, los cuales son grupos de trabajo conformados por los regidores que provienen de las diferentes bancadas políticas, dentro de estos concejos se analizan, formulan proyectos y propuestas para mejorar en la calidad de la gestión municipal. Asimismo, las comisiones se desarrollan en dos tipos; ordinales y especiales; las cuales son generadas para objetivos específicos que tiene una duración temporal como la organización de eventos, aniversarios del distrito y otros. En caso de una autonomía de la Institución puede convocar a estas comisiones a representantes de organizaciones sociales, pero el funcionamiento de estas comisiones está bajo el reglamento interno del mismo concejo municipal.

Dentro de este Concejo esta los Regidores, quienes son los representantes de la población son elegidos bajo el poder del Concejo Municipal, para cumplir con ciertas responsabilidades normativas y de fiscalización, de igual manera tiene la potestad de iniciar propuestas de proyectos, los regidores tienen una duración en su gestión al igual que el Alcalde de años. Asimismo, aquellos que trabajan de forma dependiente del sector privado o público tienen una licencia con goce de haber hasta por 20 horas semanales. Cabe mencionar que no pueden ser reasignados o cambiados de puesto sin su consentimiento.

Por otro lado, dentro de sus atribuciones esta; proponer proyectos, formulación de mociones en relación a los temas tratados día a día, asumir funciones del Alcalde con la aprobación de este, también tiene la facultad de fiscalizar la gestión de todos los miembros del Concejo municipal incluido el Alcalde, ser parte de las comisiones tanto ordinarias como especiales. En cuanto a sus obligaciones mantener canales de comunicación entre la municipalidad con las organizaciones sociales, asimismo son responsables de forma individual de actos que violan la Ley dentro de sus funciones, dentro del mismo contexto se mencionan que no pueden ocupar cargos administrativos, ni ser miembros del directorio, ni en la misma municipalidad ni en otras organizaciones, empresas, etc.

De acuerdo al artículo presentado por la Revista La Punta, donde el Sr. Castiglioni (2016), especialista en Derecho Municipal donde, a propósito del problema de gobernabilidad en la municipalidad distrital de Punta De Bombón; menciona que el artículo 194º de la Constitución del Perú, refiere que el Gobierno Local está conformado por el concejo municipal y la alcaldía, siendo el primero un órgano normativo y fiscalizador y el segundo un órgano ejecutivo, prescrita en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, en su artículo 4º y 5º, en cuanto a la fiscalización de los funcionarios por parte del Concejo Municipal está establecido en el artículo 9º en el inciso 33, sin embargo en el inciso 22 menciona que es atribución del Concejo Municipal manejar los pedidos informativos de los mismo regidores en efectos de fiscalización, donde dicha complicación en la norma es aprovechada por algunos alcaldes donde se basan en la premisa de que el concejo le da la autoría a los regidores ante sus pedidos. Es decir, los regidores para pedir información en temas de fiscalización necesitan la aprobación del propio concejo, y si hay una desestimación en mayoría esto puede ser rechazado, lo cual trasgrede al rol de fiscalizador de los regidores.

Y como mencionan Nelson, Gabris & Davis (2011); los consejos que muestran patrones recurrentes de comportamiento disfuncional tienen más probabilidades de ser ineficaces en sus funciones básicas. Es así que se debe corregir, puesto que si el concejo municipal no autoriza el pedido de fiscalización que en ocasiones están involucrados tanto los mismos regidores como el Alcalde lo que se define como un abuso de autoridad, esto bajo el artículo 11º de la Ley Orgánica de Municipalidades. Por otro lado, también hay regidores que abusan de su rol de fiscalizador cuando solicitan información que no tienen relación con sus funciones fiscalizadoras o en exceso, dentro de la misma realidad existen municipalidades que piden a los regidores que paguen el derecho de copias certificadas para obtener la información solicitada en su fiscalización, esto bajo la normativa del Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Frente a lo mencionado se debe establecer dos aspectos, siendo la Primera que los Alcaldes deben entender que la fiscalización no es un tema de obstrucción y en el mismo contexto los regidores deben entender que sus funciones de fiscalizador no significa obstruir las funciones del Alcalde o del Concejo municipal, y ambos

deben entender que tanto la alcaldía como el concejo municipal son órganos que deben trabajar en conjunto en función de cumplir con los objetivos de la institución. Porque la desintegración de ambos poderes solo genera el deterioro de la imagen del Gobierno Local, así como el retraso del cumplimiento de sus objetivos.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo básica. Se denomina investigación pura, teórica. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. (Hernández y Mendoza, 2018)

El diseño de investigación análisis de caso la cual es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

#### 3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Las categorías para la presente investigación son las siguientes:

**Tabla 1.**  
*Matriz de Categorización*

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES DE PREGUNTAS ORIENTADORAS
<b>Relaciones interpersonales</b>	Empatía	Emociones Sentimientos Opiniones acertadas
	Compañerismo	Armonía Respeto Solidaridad
	Solución de Conflicto	Democracia Interacción entre grupo Niveles de estrés
<b>Gobernanza</b>	Niveles de Comunicación	Comunicación Interpersonal Comunicación organizacional Comunicación grupal
	Componentes de Trabajo en Equipo	Liderazgo Compromiso Confianza

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.3 Escenario de estudio**

La presente investigación “Relaciones interpersonales entre el Alcalde y Regidores como influencia para la gobernanza en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019 - 2020” se realizará en la Municipalidad Provincial de Huaral, ubicada en la Plaza de Armas s/n en el Distrito y Provincia de Huaral, Región Lima Provincias.

Huaral es una provincia con productores organizados y asociados, pionero en lo que respecta a la producción agropecuaria, industrial, minero y pesquero; así como también con un alto potencial cultural turístico. Contando con 12 distritos (incluido Huaral distrito), con zona costera y altoandina, lo que hace resaltar de que Huaral es una comunidad inclusiva con equidad de género e identidad pluricultural. Por tanto, la Municipalidad Provincial de Huaral busca impulsar la construcción concentrada del desarrollo sostenible de la provincia implementando un modelo de gestión de desarrollo integral, concentrado transparente, participativo y sostenible.

La Municipalidad Provincial de Huaral, actúa bajo los alcances de la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), Ley N° 27972. Teniendo como misión: Mejorar la calidad de vida y alcanzar el desarrollo humano de los pobladores de Huaral mediante el alcance de estándares óptimos de gestión en desarrollo urbano, rural, económico y social.

### **3.4 Participantes**

Para el presente proyecto de investigación denominado: “Relaciones interpersonales entre el Alcalde y Regidores como influencia para la gobernanza en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019 - 2020” se tendrá como participantes a 7 Regidores; quienes son parte del Concejo Municipal.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se usó como técnica a la entrevista, la misma que; permitió recabar información de manera directa, profunda y completa; dando la posibilidad de

esclarecer dudas que puedan concurrir durante su desarrollo, permitiendo ello respuestas útiles y acertadas de los participantes.

Como instrumento se utiliza la Guía de entrevista; siendo de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; describiéndola como conversación que presenta un fin determinado distinto al simple hecho de conversar, adoptando dialogo coloquial.

### **3.6 Procedimiento**

Para la presente investigación el instrumento se aplicó de la siguiente manera:

La Entrevista se realizó de manera presencial y virtual, esto debido a que de acuerdo a la coyuntura que viene suscitándose en nuestro país debido a la propagación del COVID-19 se debe mantener los protocolos de bioseguridad y distanciamiento social obligatorio con cada uno de los participantes; aunado a ello, a que se coordinó previamente con cada uno de ellos para establecer horarios en que se pueda realizar la entrevista, esto en razón de no afectar sus actividades cotidianas.

### **3.7 Rigor científico**

El rigor científico para el presente trabajo, es la credibilidad y el valor de la autenticidad, es decir que los resultados sean reconocidos como verdaderos por los participantes, que muestren la realidad observada. Este criterio es también denominado de autenticidad, es una condición importante y necesaria, que permite evidenciar fenómenos y experiencias, tal como son apreciadas y percibidas por las personas.

Consistencia, con la presentación detallada del proceso de recolección de datos, su análisis e interpretación, reconociendo que la estabilidad de los datos en un trabajo descriptivo observacional no es posible hacer una réplica

exacta. Por ello los datos obtenidos en la investigación no son generalizables, sino transferibles.

Veracidad, las descripciones, los datos deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los regidores, para ello se hizo las transcripciones de los datos proporcionados en los cuestionarios tal como aparecen, contrastando los resultados con la literatura existente, al mismo tiempo que se identifica y describe limitaciones y alcances de la investigadora.

Para el acceso a la Municipalidad Provincial de Huaral se solicitó los permisos correspondientes ante el despacho de la Alcaldía. Se coordinó con la muestra de estudio para la aplicación de la entrevista.

### **3.8 Método de análisis de datos**

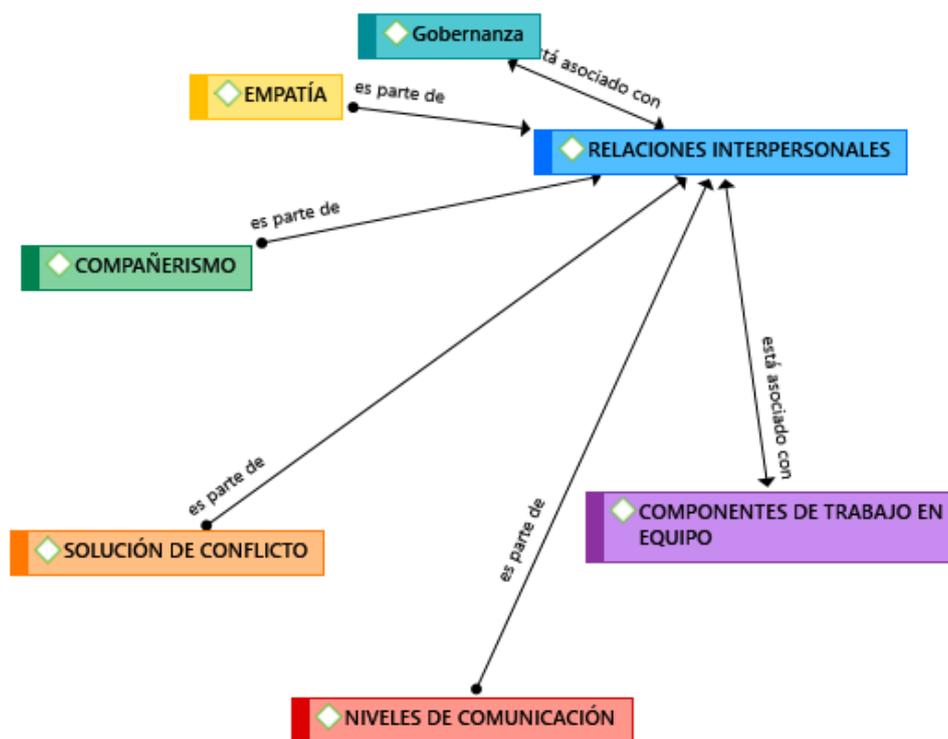
Los datos obtenidos de la entrevista han sido registrados, luego se continuo con el procesamiento de datos y análisis de las respuestas a mediante el programa ATLAS.ti, confrontando los resultados con el objetivo planteado para poder establecer las conclusiones y sugerencias pertinentes.

### **3.9 Aspectos éticos**

En todo momento se respetó a los participantes del estudio asegurando la confidencialidad de la información obtenida a través de la entrevista. Es así que los datos recogidos se usaron solo para los fines de la investigación y en beneficio del concejo municipal y la gestión en la municipalidad, procurando que las respuestas dadas no se condicionen. Por otro lado, en no se pretendió perjudicar ni a la muestra de estudio ni a la institución donde se efectuó la investigación.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

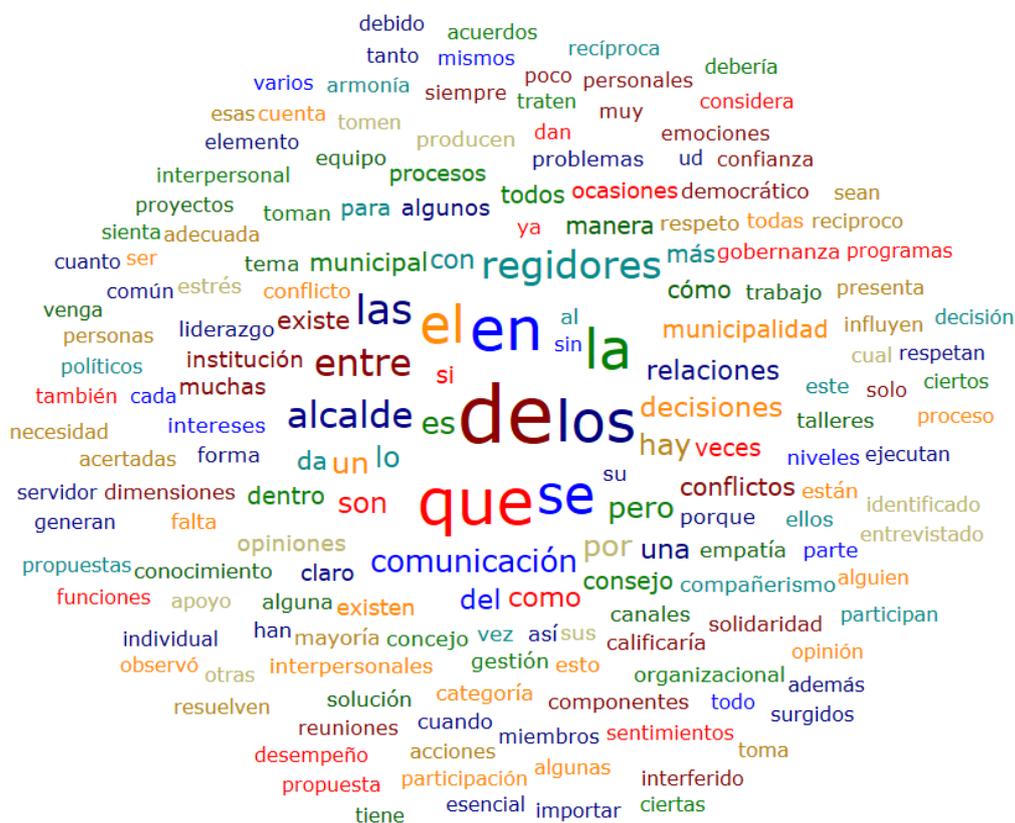
La categoría de estudio fue las relaciones interpersonales y la gobernanza, los mismos que están constituidos a priori de las siguientes subcategorías: empatía, compañerismo y solución de conflicto; asimismo se tienen a los niveles de comunicación y componentes de trabajo en equipo. De igual manera se identificó que las relaciones interpersonales están asociadas con la gobernanza, siendo lo más relevante la empatía y el compañerismo, así como los niveles de comunicación se encuentran en un nivel muy descuidado como el caso de la solución de conflicto y los elementos en el trabajo en equipo.



**Figura 1. Categorización del estudio**

En la investigación se encontró según opiniones de los regidores, que las relaciones interpersonales que se producen en la Municipalidad entre los miembros del Concejo Municipal (Regidores y Alcalde) son inadecuadas por una diferencia de políticas y objetivos que cada partido defiende, por ello que los conflictos se dan muy a menudo donde el respeto y la solidaridad son aspectos poco practicados. Lo

que también se halló es que esta problemática retrasa los procesos, proyectos y obras que son en beneficio de la población, pero algunos solo buscan su propio beneficio, apoyando los proyectos o mociones que les convienen o son parte de los objetivos de su partido político, siendo detractores de la gestión del Alcalde.



**Figura 2. Red del objetivo general**

Por otro lado se encontró que los problemas emocionales son muchas veces el fundamento de muchas de las decisiones de los Regidores incluso del propio Alcalde, y aunque todas las opiniones son escuchadas el apoyo se denota como un aspecto grupal, y sí esto guarda relación con el nivel de gobernanza que se produce en la municipalidad y el liderazgo en el Concejo Municipal, en donde es democrático pero esto implica tomar en cuenta todas las propuestas que en la mayoría del tiempo no son concordantes por lo que las decisiones se retrasan. Asimismo, el compañerismo entre el Alcalde y los Regidores influyen en la gobernanza de la Municipalidad Provincial de Huaral, año 2019-2020, pero según la mayoría de opiniones esta no se da de forma adecuada, lo que repercute en

todos los procesos de la institución ya que son ellos quienes toman las últimas decisiones, donde solo se encuentra desacuerdos lo que también según el análisis está relacionado con una inadecuado nivel de comunicación principalmente en el Concejo Municipal.

Otro punto estudiado es la solución de conflictos, donde es importante mencionar que los procesos, acciones y otros son de conocimiento de todos los integrantes del concejo municipal presentes, ya que si este está ausente las reuniones prosiguen y la información es derivada a sus correos y/o WhatsApp, pero por ello también surgen conflictos que en ocasiones se pierde el respeto mutuo y los modales llegando a expresar palabras ofensivas, y a pesar de que existe un taller para el manejo del estrés la mayoría de regidores y el mismo Alcalde evitan participar, lo que ocasiona que no haya un manejo adecuado del estrés y las emociones en las actitudes de los integrantes del Concejo Municipal, lo que perjudica directamente a la gobernanza.

La presente investigación ha tenido como objetivo general demostrar cómo las relaciones interpersonales entre el Alcalde y Regidores influyen en la gobernanza de la Municipalidad Provincial de Huaral, año 2019-2020. Y según el análisis de las entrevistas a los regidores se encontró que las relaciones interpersonales entre los miembros del Concejo Municipal son inadecuadas lo que se influyen de forma negativa a la gobernanza, esto se debió a los constantes conflictos y desacuerdos dentro del Concejo, por las diferentes opiniones y objetivos que cada partido representa. Asimismo, los integrantes no colaboran en las estrategias para manejar dichos problemas donde no asisten al taller de estrés, por ejemplo, el compañerismo es deficiente, y la solidaridad inexistente.

Por lo expuesto anteriormente, se coincide con Chávez (2017) donde de acuerdo al análisis de sus investigaciones el clima organización tiene una influencia en el desempeño de los trabajadores, así como de la productividad de la institución, lo que concuerda con los resultados de la presente investigación, donde observamos según análisis que las relaciones interpersonales tienen una influencia en el nivel de gobernanza de la institución.

Por otro lado el autor Beiza (2012) en su investigación, halló de acuerdo al análisis de sus resultados se encontró que las relaciones interpersonales y el clima organizacional se encuentran en niveles regulares, es por ello que no hay un buen manejo en la institución, no se trabaja de forma grupal y los trabajadores no generan elementos que hagan afable al clima de la institución, resultados que se asemejan a los presentados en la investigación, donde vemos que las problemáticas y conflictos dentro de la institución repercuten en el nivel de gobernanza.

Asimismo, Toala (2014) en su estudio encontró que no existen buenas relaciones interpersonales entre los servidores y las autoridades. Donde se encontró que no hay un apoyo institucional adecuado, no hay promoción de crecimiento profesional dentro de la organización ni se brinda de espacios adecuados para el desarrollo de las funciones. Y si esto mejora habrá un mejor desarrollo en la institución. Lo que encuentra una concordancia con el presente estudio, además vemos la importancia de que existan capacitaciones y programas que manejen temas como el estrés y el manejo de conflictos en los profesionales más aun en el ámbito estatal donde se maneja los recursos de la población.

## V. CONCLUSIONES

**Primero:** Se concluyó que las relaciones interpersonales tienen una repercusión en el nivel de gobernanza de la municipalidad Provincial de Huaral, esto debido a la falta de empatía, de compañerismo e ineficientes estrategias para el manejo de los conflictos entre los miembros del concejo Municipal.

**Segundo:** Otro punto que se evidencio es que el Alcalde no tiene un respaldo significativo en el concejo municipal, donde existe un número considerable de detractores, es por ello que muchos de los acuerdos se realizan en periodos prolongados retrasando los procesos y mandatos de la institución en favor de la población.

**Tercero:** También se encontró que existe estrategias en el manejo de conflictos, estrés, pero no hay colaboración por parte de los regidores, manifestando que no son de utilidad dichas estrategias o talleres, y tampoco llegan a la conciliación prefieren que el problema pase por sí solo.

**Cuarto:** Otro punto importante es que a pesar de que existe canales de comunicación no son utilizados de una manera adecuada de forma interpersonal, organizacionalmente las opiniones son más positivas, pero hay una falta de integración de trabajo en equipo lo que se explica que diferentes grupos de regidores inclusive tiene sus propios objetivos e intereses.

**Quinto:** Finalmente, la gobernanza no está desarrollando un liderazgo efectivo a pesar de tener un estilo democrático, se tiene que conversar más y tratar de unir a los intereses de los regidores y el Alcalde dentro del concejo municipal.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primero:** Se recomienda al Concejo Municipal realizar reuniones donde se trate de conciliar las diferencias entre los regidores y el Alcalde, donde se brinde acuerdos para agilizar los procesos y mociones que se realizan en el concejo municipal, para mejorar la productividad del mismo.

**Segundo:** Se recomienda al Concejo Municipal y a la Administración Municipal elaborar talleres donde se enseñen estrategias para el manejo de conflictos y así mejorar el clima en el concejo municipal donde existe mucha rivalidad y competencia. Y de esta manera mejorar el ambiente y acelerar los procesos. Asimismo, entender que la municipalidad debe estar permanentemente en guardia sobre los resultados del actuar, reconfigurando objetivos y metas de manera continua y agotadora. Todo proceso transformativo va acompañado de constante proceso de aprendizaje y negociación.

**Tercero:** Se recomienda al Alcalde introducir una cultura de servicio dentro de la Administración Municipal, frente a la cultura legalista asfixiante y de división funcional burocratizada, logrando la transformación de la cultura organizacional y mejora de las interrelaciones interpersonales dentro del concejo.

**Cuarto:** Finalmente se sugiere a la Administración Municipal mejorar los canales de comunicación, así como capacitar en su uso a todos los Regidores e inclusive al Alcalde, más que todo en las nuevas tecnologías y recordar la jerarquía en el manejo de la información.

## REFERENCIAS

- Adsuara, G. (2020). *Qué es la psicología organizacional*. Obtenido de Psicología-Online: <https://www.psicologia-online.com/que-es-la-psicologia-organizacional-4880.html#comentarios>
- Alborés Cabaniña, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales*. España: Ideas propias.
- Álvarez, R. (2013). *La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional*. Revista éxito empresarial, 227(1), 1-3
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Beiza, A. (2012). *Las Relaciones Interpersonales como Herramienta Esencial para Optimizar el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II"*. Valencia, Venezuela.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. 421p.
- Brunet L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Castiglioni, J. (2016). *La función fiscalizadora de los regidores*. Revista La Punta. Lima Perú.
- Chavez, E. (2017). *Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Llapo, 2017*. Nuevo Chimbote, El Santa, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3a ed.). México: Thomson. Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.

Definición ABC, (s.f.). *Definición de empatía*. Recuperado de:  
<http://www.definicionabc.com/general/empatia.php#ixzz3C6ngTeKF>

Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M.; y Varela, M. (2007). *Metodología de investigación en educación médica*. Scielo. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. La comunicación en la empresa. España: Ideas propias editorial.

Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. México. 256p.

Guerri, M. (13 de julio de 2020). PsicoActiva. Obtenido de  
<https://www.psicoadactiva.com/blog/la-teoria-campo-lewin/>

Hernández, M. (2013) *Hacia un diagnóstico general de los problemas municipales de México*.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición. Obtenido de  
[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

INEI. (2017). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Democracia y Confianza en las Instituciones*. Informe Técnico N°2. Lima

Krisch, N. (2017). *Liquid authority in global governance*. International Theory, 9(2), 237-260. doi:10.1017/S1752971916000269

Maila, G. (2018) *Fomentar la convivencia y las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores del área de recursos humanos del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de pichincha mediante la*

*elaboración de un plan de capacitación sobre relaciones interpersonales en el d.m.q 2017-2018.*

Mállap, J. (2013). *Comentarios a régimen normativo municipal: comentarios, artículo por artículo, a la Ley Orgánica de Municipalidades y a la Ley de Bases de la Descentralización*. Lima: Gaceta Jurídica.

Mattern, J. & Zarakol, A. (2016). *Hierarchies in World Politics*. International Organization, 70(3), 623-654. doi:10.1017/S0020818316000126

Mora Vanegas Carlos (2007). Likert y su Aportación con respecto al Clima Organizacional. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-alclimaorganizacional.htm>

Nelson, K., Gabris, G., & Davis, T. (2011). *What Makes Municipal Councils Effective?: An Empirical Analysis of How Council Members Perceive Their Group Interactions and Processes*. State & Local Government Review, 43(3), 196-204. Retrieved January 8, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23077065>

Orduña, M. (2006). *La Influencia de las Relaciones Interpersonales, en el Clima Organizacional de la Subdirección de Estadísticas y Encuestas, Coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo*. Pachuca, Hidalgo, México.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Pouliot, V. (2020). Global governance in the age of epistemic authority. International Theory, 1-13. doi:10.1017/S1752971920000433

Pujol Capllonch , J. (2020). La importancia de la psicología organizacional. Obtenido de <https://www.jaumepujolcapllonch.com/la-importancia-de-la-psicologia-organizacional/>

RAE. (2014) Definición de gobernanza. Obtenido de <https://dle.rae.es/gobernanza>

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22.a ed.). Madrid, España: <https://dle.rae.es/empat%C3%ADa>
- Reus, C. (2017). *Cultural Diversity and International Order*. *International Organization*, 71(4), 851-885. Recuperado de: [doi:10.1017/S0020818317000261](https://doi.org/10.1017/S0020818317000261)
- Sharman, J. (2012) *International hierarchies and contemporary imperial governance: A tale of three kingdoms*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1354066111425262>.
- Suarez L. (2020) *Gobernanza y gobernabilidad en la gestión pública*. Recuperado de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/gobernanza-y-gobernabilidad-en-la-gestion-publica>
- Toala, S. (2014). *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa 2013*. Trujillo, La Libertad, Perú. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA\\_SANDRA\\_%20CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_ATENCI%C3%93N.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%C3%93N.pdf)
- UTEL, E. (2017) *¿Qué es la Psicología organizacional?* Obtenido de Estudia en Línea BLOG UTEL: <https://www.utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/que-es-la-psicologia-organizacional/>
- Vasquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Ideaspropias
- Virtual, E. (2012). *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Eumed.net Enciclopedia Virtual. Obtenido de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html#:~:text=](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html#:~:text=)

Bases%20te%C3%B3ricas-  
,Relaciones%20Interpersonales,instituciones%20de%20la%20interacci%C3%B3n%20social.

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*.  
Barcelona: UOC.

Zürn, M. (2018). *A Theory of Global Governance: Authority, Legitimacy, and Contestation*.  
Oxford: Oxford University  
Press.10.1093/oso/9780198819974.001.0001

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Matriz de Categorización

<b>MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN</b>			
<b>Título: Relación interpersonal entre el Alcalde y Regidores como influencia para la gobernanza en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2019 - 2020</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES DE PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p>Para el propósito metodológico de esta investigación; se define a las relaciones interpersonales como, el aspecto vital interactivo y de primera importancia para la auto realización y el desarrollo humano, entre el Alcalde y los Regidores, en el desarrollo de sus funciones en la Municipalidad Provincial de Huaral basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales.</p>	<p><b>EMPATÍA</b> Participación afectiva de alguno de los miembros del concejo municipal percibiendo los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, generalmente experimentando como suyo los sentimientos de otra persona.</p>	<p>Emociones Sentimientos Opiniones acertadas</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de Entrevista</p>
	<p><b>COMPAÑERISMO</b> Vinculo que se establece amistosamente entre el alcalde y los regidores, cultivando la actitud de quienes se acompañan y se apoyan entre sí para lograr algún fin en armonía.</p>	<p>Armonía Respeto Solidaridad</p>	
	<p><b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b> Son las técnicas y habilidades no violentas que emplean el alcalde y los regidores en busca de mejorar conflictos, sobre determinados problemas propias de la gestión</p>	<p>Democracia Interacción entre grupo Niveles de estrés</p>	
<p><b>GOBERNANZA</b></p> <p>Es la forma de gobernar que tiene una autoridad bajo un régimen quien sigue aspectos tan esenciales como los niveles de comunicación y los componentes de trabajo en equipo.</p>	<p><b>NIVELES DE COMUNICACIÓN</b> A veces no sabemos cómo comunicarnos con el mundo y eso crea mala entendida, situaciones complejas, tensión y hasta malos acuerdos.</p>	<p>Comunicación Interpersonal Comunicación organizacional Comunicación grupal</p>	<p>Entrevista</p>
	<p><b>COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO</b> Son los elementos que conforman y son necesarios para el desarrollo del trabajo grupal.</p>	<p>Liderazgo Compromiso Confianza</p>	<p>Guía de Entrevista</p>

## **Anexo 02: Guía de entrevista**

### **CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

#### **EMPATÍA**

1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?
2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?
3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?

#### **COMPAÑERISMO**

4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?
5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?
6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?
7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?

#### **SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?
9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?
10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?

### **Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

#### **NIVELES DE COMUNICACIÓN**

11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?

12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?

13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?

#### COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO

14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?

15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?

16. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es recíproca?

### Anexo 3: Validez de Instrumentos

**UCV**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA QUE MIDE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA GOBERNANZA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1.1 Empatía</b>								
1	¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?	✓		✓		✓		
2	¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?	✓		✓		✓		
3	¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 1.2 Compañerismo</b>								
4	¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?	✓		✓		✓		
5	¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?	✓		✓		✓		
6	¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?	✓		✓		✓		
7	¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 1.3 Solución de Conflictos</b>								
8	¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?	✓		✓		✓		
10	¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2.1 Niveles de Comunicación</b>								
11	¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?	✓		✓		✓		
12	¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?	✓		✓		✓		
13	¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2.2 Componentes de Trabajo en Equipo</b>								
14	¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?	✓		✓		✓		
15	¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?	✓		✓		✓		
16	¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es recíproca?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fernando Silva Teodoro Moises   DNI: 40039367

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

03 de 12 del 2020

*[Firma]*  
Firma del Experto Informante.

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
FERNANDEZ SILVA, TEODORO MOISES DNI 40039367	BACHILLER EN ECONOMIA Fecha de diploma: 21/05/2001 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION PERU
FERNANDEZ SILVA, TEODORO MOISES DNI 40039367	ECONOMISTA Fecha de diploma: 26/02/2002 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION PERU
FERNANDEZ SILVA, TEODORO MOISES DNI 40039367	BACHILLER EN DERECHO Fecha de diploma: 26/12/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD SAN PEDRO PERU
FERNANDEZ SILVA, TEODORO MOISES DNI 40039367	ABOGADO Fecha de diploma: 11/06/2013 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD SAN PEDRO PERU
FERNANDEZ SILVA, TEODORO MOISES DNI 40039367	MAGISTER EN GESTION PUBLICA Fecha de diploma: 25/10/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO PERU

\*Los registros se consignarán según la fecha de inscripción

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA QUE MIDE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA GOBERNANZA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1.1 Empatía</b>								
1	¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?	✓		✓		✓		
2	¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?	✓		✓		✓		
3	¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 1.2 Compañerismo</b>								
4	¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?	✓		✓		✓		
5	¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?	✓		✓		✓		
6	¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?	✓		✓		✓		
7	¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 1.3 Solución de Conflictos</b>								
8	¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?	✓		✓		✓		
10	¿Existen programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2.1 Niveles de Comunicación</b>								
11	¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?	✓		✓		✓		
12	¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?	✓		✓		✓		
13	¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIÓN 2.2 Componentes de Trabajo en Equipo	Si		No		Si		No	
		Si	No	Si	No	Si	No		
14	¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?	✓		✓		✓		✓	
15	¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera reciproca, son de manera individual?	✓		✓		✓		✓	
16	¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es reciproca?	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mgr: JOSE ALEXANDER ORDOÑEZ GUEVARA DNI: 40501603

Especialidad del validador: METODOLÓGICO

03 de 12 del 2020

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
ORDOÑEZ GUEVARA, JOSE ALEXANDER DNI 40501603	BACHILLER EN CIENCIAS INGENIERIA CIVIL Fecha de diploma: 16/02/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA PERU
ORDOÑEZ GUEVARA, JOSE ALEXANDER DNI 40501603	TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO CIVIL Fecha de diploma: 20/03/12 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA PERU
ORDOÑEZ GUEVARA, JOSE ALEXANDER DNI 40501603	MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN Fecha de diploma: 25/02/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS S.A.C. PERU

\*Los registros se consignán según la fecha de inscripción.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA QUE MIDE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA GOBERNANZA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1.1 Empatía</b>								
1	¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?	✓		✓		✓		
2	¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?	✓		✓		✓		
3	¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 1.2 Compañerismo</b>								
4	¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?	✓		✓		✓		
5	¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?	✓		✓		✓		
6	¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?	✓		✓		✓		
7	¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 1.3 Solución de Conflictos</b>								
8	¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?	✓		✓		✓		
10	¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2.1 Niveles de Comunicación</b>								
11	¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?	✓		✓		✓		
12	¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?	✓		✓		✓		
13	¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?	✓		✓		✓		

<b>DIMENSIÓN 2.2 Componentes de Trabajo en Equipo</b>		Si	No	Si	No	Si	No
14	¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?	✓		✓		✓	
15	¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?	✓		✓		✓	
16	¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es recíproca?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Jimmy Percy Huaccho Pizarro DNI: 41479468

Especialidad del validador: Mag. en Derecho, Economía y Gestión, con mención en Estudios Europeos, Especialidad en Derecho de la Construcción Europea

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

...de...del 20...

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Jimmy Percy Huaccho Pizarro  
 Firmado digitalmente por Jimmy Percy Huaccho Pizarro  
 Firma del Experto Informante.

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
HUACCHO PIZARRO, JIMMY PERCY DNI 41479468	GRADO DE MAGÍSTER EN DERECHO, ECONOMÍA Y GESTIÓN, CON MENCIÓN EN ESTUDIOS EUROPEOS, ESPECIALIDAD EN DERECHO DE LA CONSTRUCCIÓN EUROPEA. Fecha Diploma: 28/03/2019 TIPO: • RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 22/08/2019 Modalidad de estudios: - Duración de estudios: -	UNIVERSITE DE LORRAINE FRANCIA
HUACCHO PIZARRO, JIMMY PERCY DNI 41479468	BACHILLER EN DERECHO Fecha de diploma: 16/04/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
HUACCHO PIZARRO, JIMMY PERCY DNI 41479468	ABOGADO Fecha de diploma: 15/07/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU

## **Anexo 4: Transcripción de Entrevistas**

**Entrevistado: 1**

**CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

### **EMPATÍA**

**1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?**

- ❖ **R:** En ocasiones las emociones dentro de las sesiones que se dan entre los regidores y el Alcalde son alteradas, por lo que se retrasan algunas decisiones o proyectos ya que las opiniones son divididas, pero en ocasiones la decisión de la mayoría se impone.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

- ❖ **R:** Siempre un miembro del concejo expresa su punto de vista y este puede ser de carácter emocional o puede ser preponderante a alguna gestión y que alguno apoye su punto de vista. Cuando hay aceptación evidente se van a pronunciarse en ese sentido, de apoyo respecto a la postura o posición que en este caso el Alcalde explique al Pleno. Igualmente de parte de un Regidor que tenga una propuesta o preposición y si existe el sentimiento reciproco de otro colega o del propio Alcalde, que hay casos hay casos.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

- ❖ **R:** Como se mencionó anteriormente las expresiones y puntos de vista de los regidores es respetado pero existen divisiones de grupo donde cada uno apoya bajo sus intereses, es decir las opiniones son escuchadas según las normas y procesos, pero cada una tiene su propio respaldo.

### **COMPAÑERISMO**

**4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

- ❖ **R:** No exactamente, en este caso en el Concejo, las relaciones interpersonales no son las mejores; hay ciertas dificultades en la comunicación, tanto entre el Alcalde con los Regidores y los Regidores con el Alcalde. Deben tener factores exógenos a la gestión, o sea no son actitudes o sentimientos que hayan surgido en el desarrollo de la gestión,

sino que otros factores que hacen que esa comunicación sea difícil o no lleguen a buen puerto.

**5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

❖ **R:** A pesar de las opiniones divididas el respeto es practicado dentro de la institución, pero en ocasiones cuando el ambiente es muy contradictorio, lo que sucede en ocasiones, no siempre.

**6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

❖ **R:** La solidaridad es un tema poco desarrollado entre los regidores y el Alcalde así como entre ellos mismos, debido a que hay grupos con su propia ideología y están en competencia constante.

**7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

❖ **R:** Definitivamente influyen mucho, porque el hecho que no haya una comunicación adecuada y que hayan intereses de por medio de no arribar a decisiones colegiadas constitucionales, definitivamente retrasa la gestión; no le hace bien.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

**8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

❖ **R:** Los movimientos y otro tipo de acciones dentro de la municipalidad se dan en conocimiento de todos los involucrados, lo que si en ocasiones existe demora en los informes de los procesos u obras realizadas, por lo que también hay sesiones para discutir al respecto.

**9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

❖ **R:** No ponen mucho de su parte para solucionar ese problema, lo correcto sería tratar de resolver esos problemas en terapias entre Regidores, Alcalde y Regidores, pero no se llega. Terminan las Sesiones y se acabó la comunicación y esperar a que otra vez se toque el tema y esperar a lo mejor una predisposición, pero no se ataca al problema como debería de ser, quizá es porque, tenga mucho que ver la política, intereses de grupos o algo parecido.

**10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

- ❖ **R:** Si existen talleres y charlas respecto al manejo del estrés, los cuales son desarrollados por el área de los recursos humanos, pero la asistencia a ellos solo se da cuando se presenta algún conflicto por lo que no es muy concurrido, esto debido a que tienen una falsa idea que los temas psicológicos u relacionados solo son para personas con problemas mentales y no para profesionales como ellos.

**Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

**NIVELES DE COMUNICACIÓN**

**11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?**

- ❖ **R:** No son las mejores, no son las adecuadas. No hay comunicación efectiva o por lo menos que aporten a tomar decisiones en conjunto. Cuando digo decisiones, en realidad cada propuesta que se lleva al Concejo se van a aprobar y muchas veces son unánime, a lo que me refiero es que ese consenso debería ser, mejor dicho esa unanimidad debería ser consensuada, es decir que todos tengan la misma opinión; pero no, hay opiniones muy dispersas y a la final pues aprueban como quien dice, bueno pues ya al final hay que aprobarlo; pero para ello han habido discrepancias, diferencias y a veces exagerando con tal de tener digamos presencia en la Sesión; temas que son más políticos que gestión propiamente dicha.

**12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ **R:** En un nivel organizacional la comunicación se da de una forma regular, esto debido a que existen diversos canales de comunicación además de las reuniones respectivas y de los informes que se dan de manera periódica sobre los avances, problemáticas entre otros.

**13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** Existe el medio virtual, la comunicación dentro del sistema de la institución, las cuales son usadas pero aún falta más capacitación para el manejo de las diversas herramientas o plataformas de comunicación en especial las tecnológicas.

## **COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

### **14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

- ❖ **R:** En cierta medida hay un liderazgo democrático por parte del Alcalde, pero hay decisiones que toma solo con sus asesores, en el cual se observa un liderazgo autoritario, influenciado por temas políticos de interés.

### **15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

- ❖ **R:** Claro, las decisiones como lo mencionaba pueden ser, al final tienden a aprobarse lo que se espera, es decir, si hay una ordenanza que va ordenar o va tratar sobre ordenar el tema de los ambulantes, todos van atender a ello, pero para llegar a ese acuerdo unánime, hay discrepancias de distinto índole, porque no llegó el documento (expediente) a tiempo, no lo invitaron a aquel reunión, según ellos tienen que invitarlos con mucha anticipación, etc. O sea mucha diferencia pero al final toman la decisión que se debía llegar.

### **16. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es recíproca?**

- ❖ **R:** Recíproca en el sentido, en que no va a un sentido digamos de progreso, porque los Regidores si el Alcalde dice "A" muchas veces no todos los Regidores, algunos dicen "B" y si el Alcalde dice "B" ellos dicen "A" y no hay una empatía en ese aspecto.

## **Entrevistado: 2**

### **CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

#### **EMPATÍA**

### **1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?**

- ❖ **R:** Según mi experiencia eh observado que algunos problemas se originaron por una falta comprensión por parte de los regidores, lo que se debió por un

teme comportamental y conductual empujados por las ideologías de los grupos políticos a los cuales pertenecen ciertos regidores.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

❖ **R:** En ocasiones algunos regidores en lo cual me incluyo, tomamos decisiones siguiendo nuestras emociones que muchas veces no son acertadas pero la mayoría de nosotros los regidores las tomamos en cuenta y apoyamos, claro cuando tiene un fundamento válido.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

❖ **R:** Claro que se toman en cuenta y como profesionales que somos escuchamos todas las propuestas, pero las decisiones se toman en base a los votos, es decir de una forma democrática, y refutamos las ideas que no son convenientes tanto para la municipalidad como para la población.

**COMPAÑERISMO**

**4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

❖ **R:** Como toda administración del Estado hay ciertos intereses políticos que en ocasiones no colindan en favor de la población y algunas autoridades buscan sus propios intereses, inclusive tratando de perjudicar a la reputación de otros, es por lo cual que esta administración también hay ciertas rivalidades y asperezas por lo que las relaciones no siempre son las más armónicas.

**5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

❖ **R:** Es cierto que hay ciertas rivalidades o intereses políticos que difieren en la gestión, pero el respeto es un elemento que se practica la mayoría del tiempo dentro de la institución.

**6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

❖ **R:** La solidaridad no es un tema muy desarrollado entre el grupo de regidores ya que por lo mismo que es un tema competitivo la mayoría actúa por intereses tanto políticos como personales.

**7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

- ❖ R: Por supuesto, inclusive el apoyo a ciertas decisiones se ven influenciadas por ciertas relaciones e intereses, lo que muchas veces puede perjudicar el proceso y proyectos que se estén ejecutando.

**SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

**8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

- ❖ R: Claro cada proceso genera informes que son derivados a la cadena de mando e inclusive es publicado para una mayor transparencia.

**9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

- ❖ R: Los conflictos se solucionan a través de reuniones con los involucrados habiendo un intermediario, pero en ocasiones estos conflictos se vuelven a repetir entre las mismas personas, lo que genera asimismo retrasos en los procesos.

**10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

- ❖ R: Si hay talleres sobre el manejo del estrés pero la mayoría no asiste, incluido el Alcalde argumentando que no se presenta la oportunidad, por otro lado el taller de estrés es poco interactivo y un poco rutinario, poco atrayente diría yo.

**Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

**NIVELES DE COMUNICACIÓN**

**11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?**

- ❖ R: Diría que la comunicación interpersonal en la institución no es la adecuada, lo que se refleja en el Concejo en cuanto a la toma de decisiones, ya que la mayoría no da su opinión al respecto y solo dan su aprobación por el simple hecho de darla en concordancia con el mal menor.

**12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ **R:** En cuanto a la comunicación organizacional diría que es deficiente, esto debido a que se observa una falta de habilidades comunicativas entre los regidores y el Alcalde, lo que muchas veces ocasiona que haya mal entendidos en los procesos y proyectos realizados.

**13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R: Claro** hay diversos canales tanto personales como impersonales, por otro lado hay un manejo inadecuado de ellos, el cual se ve reflejado en la descoordinación de las metas propuestas así como los cronogramas y actividades que se consignan en las reuniones del concejo.

**COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

**14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

- ❖ **R:** Diría que se da de una forma parcial puesto que se escucha las opiniones y propuestas que los demás realizan, pero también hay ocasiones que el Alcalde ha realizado acciones consultada solo con algunos regidores, ya que otros omiten su opinión.

**15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

- ❖ **R:** Claro pero siempre se da su conflicto o discrepancias entre las propuestas antes de llegar a un voto unánime, esto porque muchas veces hay una descoordinación en las reuniones que genera que algunos no participen de la decisión.

**16. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es reciproco?**

- ❖ **R:** En cierta medida si hay una confianza ya que todos tenemos una meta en común que es el progreso de la población, pero también hay ocasiones que el Alcalde tiene un objetivo que difiere de los intereses u opiniones de algunos regidores.

**Entrevistado: 3**

**CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

**EMPATÍA**

**1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?**

- ❖ R: Claro en ocasiones algunos regidores no pudieron asistir a las reuniones por problemas personales urgentes, por lo que no estaban de acuerdo con algunas decisiones tomadas en el concejo, generándose algunos conflictos, retrasándose algunos procesos.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

- ❖ R: Sí, cuando se escucha una buena propuesta y no es apoyada surge la necesidad de respaldarlo a pesar de ir en contra de los intereses de los grupos políticos dentro de la institución, es por lo cual en la institución falta un enfoque más integrador principalmente entre el Alcalde y los regidores.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

- ❖ R: Por supuesto las opiniones de los que están presentes son respetadas pero, como mencione anteriormente cada opinión tiene su propio respaldo, lo que refleja que falta una mayor integridad entre las políticas entre los regidores y el Alcalde, así como entre los mismos regidores.

**COMPAÑERISMO**

**4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

- ❖ R: Armonía no existe pero las relaciones son regulares, esto más que todo por cierta discrepancia entre objetivos políticos entre el Alcalde y algunos regidores.

**5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

- ❖ R: El respeto es un tema variante dentro de la institución en especial en la relación de los regidores con el Alcalde, por lo que se pierde cuando se produce algún conflicto o discordancia en los proyectos propuestos.

**6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

❖ R: La solidaridad es poco practicado en la institución principalmente entre los opositores de la gestión del Alcalde.

**7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

❖ R: Definitivamente el tipo de relaciones que se producen entre los regidores y el Alcalde, inciden en el ambiente institucional que conlleva a la disminución de la efectividad en los procesos que son parte de los proyectos, ya que esto genera más conflicto que un consenso entre las ideas.

**SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

**8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

❖ R: Claro, la ejecución de cualquier proceso se da en conocimiento principalmente del Alcalde y de todos los regidores además que todo proceso es publicado y comunicada, pero existen demoras en los informes de los encargados y de algunas aprobaciones por parte del Concejo Municipal.

**¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

❖ R: Mayormente los conflictos no son resueltos de manera efectiva, hay mucha discrepancia entre las ideas de los regidores, por lo que no son muy asiduos a resolver el conflicto solo lo dejan pasar, lo que debería ser tratando por algunas estrategias o talleres de manejo de conflictos.

**9. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

❖ R: En cuanto al estrés existe un taller pero la mayoría de regidores no asisten a dicho taller, y los que asisten refieren que el taller es poco interactivo.

**Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

**NIVELES DE COMUNICACIÓN**

**10. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?**

- ❖ **R:** De por si hay intereses diferentes entre los regidores y hacia el mismo Alcalde, por lo mismo es que la comunicación interpersonal es deficiente entre los integrantes del Concejo Municipal, lo que muchas veces se ve reflejado en las reuniones para la tomas de decisiones o el inicio de algún proceso o propuesta en la gestión municipal.

**11. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ **R:** La comunicación organizacional es regular puesto que dentro del Concejo Municipal no se produce una adecuada comunicación afecta a todos los procesos que se dan en la Municipalidad.

**12. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** De que existe por supuesto, tanto directos como indirectos aprovechando la tecnología disponible además de las reuniones propias del Concejo Municipal, pero no son utilizadas adecuadamente ya que algunos les falta cierto conocimiento tecnológico, además de que los conflictos hacen más difícil efectuar una comunicación efectiva.

**COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

**13. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

- ❖ **R:** El alcalde ejerce un liderazgo democrático, pero por motivos de discrepancias entre los objetivos muchas veces es contradictorio porque hasta no tener una decisión unánime los procesos y decisiones se retrasan.

**14. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

- ❖ **R:** Claro, el tema de las decisiones se tiene que evaluar minuciosamente para que esta sea aprobada y de esta manera poder manejarlo mejor en el tema de la toma de decisiones y acuerdos, ya que mayormente estas se dan en reuniones provocando desacuerdos, molestias e incomodidades, por parte de los integrantes del concejo municipal.

**15. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es reciproco?**

- ❖ **R:** Casi siempre se ve lo contrario, puesto que los regidores presentan discordancia en algunos casos con la política que lleva el Alcalde, asimismo

tanto los regidores como el Alcalde sus decisiones son relevantes ante una decisión que se desea ejecutar.

**Entrevistado: 4**

## **CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

### **EMPATÍA**

**1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?**

- ❖ **R:** Si, habido veces en que algunos compañeros no se han presentado a las reuniones por problemas del índole emocional y al volver cuestionan y difieren de las decisiones que se han tomado en su ausencia, de igual forma en ocasiones en sus decisiones se refleja un contexto emocional que muchas veces le hace tomar decisiones que van en contra de sus trayectorias.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

- ❖ **R:** Claro, pero este apoyo se da de manera sesgada, como mencionamos algunos regidores hay diversos intereses dentro del concejo lo que muchas veces no nos permite llegar a un acuerdo más salomónico.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

- ❖ **R:** La realidad se escucha todas las propuestas como profesionales que somos, pero el apoyo es por ciertos intereses, y se da el caso de que cuando una opinión es desacertada es cuestionada en el instante y refutada de manera contundente generando más conflictos.

### **COMPAÑERISMO**

**4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

- ❖ **R:** Creo es opinión de la mayoría de que no hay una armonía entre los regidores y los regidores, principalmente en grupos que no son parte de su partido político, por lo que siempre hay quienes cuestionan sus decisiones.

**5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

❖ R: El respeto se da pero como es propio de la política siempre hay momentos en que este elemento se pierde por los conflictos o una discrepancia en los intereses tanto del Alcalde como de los regidores.

**6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

❖ R: Casi esto no se ve con frecuencia, puesto que presentan ideologías distintas, distintas opiniones, en la cual en muchos casos se observa poca comunicación y escasas de trabajo en equipo.

**7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

❖ R: De todas maneras, el nivel de relación que se produce entre los regidores y el Alcalde influyen en todas las decisiones que tomamos, lo que consecuentemente afecta la gestión dentro de la institución, más que todo en la demora de la ejecución de los proyectos.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

**8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

❖ R: En este sentido la información de todos los procesos, proyectos y decisiones que se tomen en el concejo municipal, se detalla a través de los informes que están a la disposición de la directiva de la municipalidad así como de todos sus trabajadores, además de la transparencia mediante la data contenida en la Web.

**9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

❖ R: En este punto, aunque lo más adecuado sería tratar estos conflictos mediante talleres donde se discuta el problema con un mediador, con el fin de que este tipo de problemas no se generalicen afectando a la gestión de la institución.

**10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

❖ R: Los talleres están a disponibilidad de todos los regidores e inclusive del mismo alcalde, pero no asisten en su mayoría, son pocos los asiduos a estos

talleres. Esto porque los demás lo consideran como algo innecesario, siendo ellos profesionales, lo cual a mi parecer están muy equivocados este tipo de talleres son muy útiles para mejorar los recursos en cualquier gestión.

## **Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

### **NIVELES DE COMUNICACIÓN**

#### **11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?**

- ❖ **R:** La calificaría como poco adecuada, ya que son pocas las veces en que ha precedido concordancia entre las propuestas o ideas entre los integrantes del concejo municipal, por lo cual considero que es importante trabajar este punto para mejorar la comunicación de manera directa entre los miembros del Concejo Municipal.

#### **12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ **R:** En cuanto a la comunicación organizacional se encuentra en un nivel medio porque sigue habiendo un descontento entre los canales de comunicación que se aplican en la municipalidad.

#### **13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** Existen canales de comunicación dentro de la institución más aun en el concejo municipal, pero hace falta capacitaciones para que se produzca un mejor aprovechamiento,

### **COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

#### **14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

- ❖ **R:** Si hay un liderazgo democrático, porque a pesar de los conflictos que se presentan en la institución así como las diferentes ideologías la mayoría de veces se llega a un consenso, el único problema es que los procesos se demoran cuando hay mucha discrepancia o desacuerdos.

#### **15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

- ❖ **R:** Claro como eh mencionado existe muchas veces desacuerdos como en toda gestión del estado, porque mayormente por democracia está compuesto por diversos partidos, es por lo cual cada grupo o regidor tiene su propia opinión.

**16. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es reciproco?**

- ❖ **R:** En cuanto a la confianza no se desarrolla mucho en el Concejo Municipal, por lo mismo del tema de los intereses propios de algunos regidores pero, hay un grupo que confía en el alcalde y viceversa.

**Entrevistado: 5**

**CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)  
EMPATÍA**

**1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?**

- ❖ **R:** Esto se da en varias ocasiones cuando se está tomando ciertas decisiones, algunos regidores han tenido actitudes poco profesionales, por lo que el conflicto es un tema muy recurrente en las reuniones en el Concejo Municipal.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

- ❖ **R:** Si, en algunas ocasiones se observa el apoyo de ciertos regidores a la propuesta de otros compañeros. Pero también se da el caso de que existe grupos que en vez de apoyar buscan demorar la gestión o el proceso en discusión.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

- ❖ **R:** Las opiniones y propuestas de todos los regidores se escuchan pero el apoyo es un tema diferente inclusive los desacuerdos llegan a discusiones tanto verbales y en los peores de los casos ha habido agresiones físicas, entendiendo que es un tema más de estrés.

## **COMPAÑERISMO**

### **4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

- ❖ **R:** Las relaciones que se produce entre el Alcalde y los regidores son un poco hostiles en ocasiones, por así decirlo, más que todo hay mucho debate y desacuerdos en los proyectos o propuestas presentadas además de las decisiones que se toman en la gestión de la Municipalidad.

### **5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

- ❖ **R:** El tema del respeto se da de forma regular ya que cada uno respeta el trabajo del otro, pero esto se pierde cuando hay que discutir un tema o una propuesta que va en contra de los intereses de algunos.

### **6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

- ❖ **R:** Solidaridad muy poco entre los allegados o parte del partido del alcalde puede que haya pero no es un generalidad.

### **7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

- ❖ **R:** Claro cualquier que sea el rubro de una institución si hay conflictos o intereses contrarios entre sus integrantes va dificultar el curso normal de los procesos, como se da en el caso del Concejo Municipal.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

### **8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** Mayormente este conocimiento se da entre los que están presentes, lo que también es un origen de conflicto, pero todos los procesos aplicados están en acceso de todos los miembros del concejo, por lo que es de conocimiento de toda la institución en una política transparente.

### **9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

- ❖ **R:** Los conflictos suelen resolverse con el tiempo ya que no existe una estrategia para dicha resolución, asimismo haría falta un taller para el manejo de estos problemas que en ocasiones llegan a una tensión mayor.

**10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

- ❖ **R:** Claro hay un taller para el estrés dentro de la institución como parte de las políticas laborales, pero es poco utilizado por el Concejo Municipal, lo que debería ser al contrario ya que esto ayudaría a muchos manejar su temperamento a la hora de manejar o concertar las opiniones para una toma de decisiones respecto a las actividades, proyectos y objetivos de la Municipalidad.

**Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

### **NIVELES DE COMUNICACIÓN**

**11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?**

- ❖ **R:** La comunicación entre los miembros del concejo, no se da de forma adecuada porque siempre hay altercados o desacuerdos, por lo que hay que trabajar más aun este tema porque podría perjudicarnos a futuro.

**12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ **R:** A nivel organizacional la comunicación se desarrollada de forma deficiente también, porque hay problemas con el uso de los canales de comunicación, no están muy bien definidos.

**13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** Existen diversos medios de comunicación, pero son usados adecuadamente por lo que muchas veces hay retrasos en ciertos proyectos o decisiones que se deben tomar en la institución.

### **COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

**14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

- ❖ **R:** El liderazgo es regular, pero es democrático aun así esto muchas veces retrasa las decisiones que se deben tomar, ya que el Alcalde debe considerar todas la opiniones de los regidores.

**15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

❖ R: Algunas veces se dan de manera individual, pero en su mayoría cada decisión tiene su grupo que lo apoya por lo que siempre es por mayoría que se toma las decisiones son pocas las veces que se toman de manera unánime.

**16. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es reciproco?**

❖ R: esta confianza no se da de una manera regular porque existe fracciones entre el concejo municipal que no están de acuerdo con la gestión del Alcalde.

**Entrevistado: 6**

**CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

**EMPATÍA**

**1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el alcalde tomen?**

❖ R: No eh notado que los problemas personales han sido parte de las decisiones tomadas en el concejo, pero creo que las emociones son un elemento importante cuando hay decisiones contrarias o conflictos eminentes. Por lo que es importante que las consideremos.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

❖ R: En realidad no tomo en cuenta dichos aspectos, más que todo tomo lo profesional y útil de la información que los demás brindan, para poder brindar mi punto de vista.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

❖ R: Claro las opiniones son escuchadas de todos, una con más aciertos que otras queda claro, pero se toman encuentra, lo que también depende de la mayoría de las opiniones del resto del concejo municipal.

**COMPAÑERISMO**

**4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

- ❖ **R:** las relaciones entre el alcalde y los regidores a ciencia cierta no se dan de manera adecuada, pero es como en toda organización no todos van a estar en sintonía con los objetivos por lo cual es muy importante que el alcalde ejerza un liderazgo adecuado.

**5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

- ❖ **R:** El respeto como profesionales que somos se da en la mayoría de los regidores pero siempre existen conflictos que muestran las intenciones e ideologías de algunos, donde se pierde el respeto.

**6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

- ❖ **R:** En cuanto a la solidaridad en el concejo municipal no se da por parte de la mayoría, solo cuando se ven intereses en común y por conveniencia se da la solidaridad, pero esto no debería ser así siendo importante, que tratemos estos temas de compañerismo en el desarrollo de una mejor comunión y estrategias en la gestión de la municipalidad.

**7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

- ❖ **R:** Claro los conflictos que se producen dentro del Concejo Municipal repercuten en los procesos y decisiones que se toman más que todo en el tiempo.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

**8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** Por supuesto todos los procesos que se dan dentro del concejo están en conocimiento de todos los integrantes y es publicado en los archivos de la misma municipalidad.

**9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

- ❖ **R:** Los conflictos mayormente se resuelven de forma inconsistente, debido a que no hay una estrategia adecuada para la resolución de conflictos.

**10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

- ❖ **R:** Si hay talleres para el estrés pero gran parte de los regidores no asisten a ello porque lo consideran improcedente.

## **Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

### **NIVELES DE COMUNICACIÓN**

#### **11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del concejo municipal?**

- ❖ **R:** Entre los regidores se da en una forma regular, pero en relación al Alcalde hay poca comunicación con los regidores.

#### **12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ **R:** La comunicación organizacional se da de una forma adecuada pero falta más preparación de algunos regidores sobre algunos canales de comunicación.

#### **13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ **R:** Los canales existen, pero como dije antes falta capacitación de algunos en especial en los canales tecnológicos.

### **COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

#### **14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

- ❖ **R:** En realidad si se da un liderazgo democrático, pero falta un conceso para definir bien el apoyo hacia el Alcalde.

#### **15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

- ❖ **R:** si es cierto muchas veces todos los regidores tienen objetivos y propósitos propios en relación a las decisiones a tomar por lo que se demora el proceso en la toma de decisiones de ciertos procesos.

#### **16. ¿La confianza entre el Alcalde y los regidores es reciproco?**

- ❖ **R:** No se da de forma recíproca porque existen diferentes intereses más aun en los partidos dentro de la institución.

**Entrevistado: 7**

**CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPAÑERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS)**

**EMPATÍA**

**1. ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde tomen?**

❖ R: Claro las emociones son un punto importante en la toma de decisiones, más aún en procesos políticos donde las decisiones se toman entre varios de forma democrática.

**2. ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?**

❖ R: No eh notado ello, pero si lo contrario donde no hay un empatía en la opiniones de los demás.

**3. ¿Se toman en cuenta y respetan todas las opiniones sean acertadas o no, sin importar de que servidor venga?**

❖ R: Las opiniones se escuchan, pero muchas veces algunos(as) no emiten sus opiniones y solo apoyan las ideas más convenientes.

**COMPAÑERISMO**

**4. ¿Cómo son las relaciones entre el Alcalde y los regidores, existe armonía?**

❖ R: Las relaciones con el alcalde se da de una forma inadecuada por lo que no existe armonía en dichas interrelaciones.

**5. ¿Entre las relaciones que se producen entre los mismos regidores, así como con el Alcalde se presenta el respeto como un elemento esencial?**

❖ R: Bueno en ocasiones el respeto se pierde entre los regidores por el mismo ambiente que se da entre los debates y reuniones en el concejo municipal.

**6. ¿Entre las relaciones interpersonales que se producen entre los regidores y el Alcalde existe la solidaridad?**

❖ R: El tema de solidaridad es escueto, por los conflictos que se dan en el Concejo Municipal, existe rivalidad y diferencia en los interés de los regidores y el Alcalde.

**7. ¿Esas relaciones influyen en la gobernanza de la Municipalidad?**

- ❖ R: Claro están influyendo porque los procesos y decisiones se demoran más tiempo de lo planificado.

### **SOLUCIÓN DE CONFLICTO**

**8. ¿Las decisiones y acciones que se generan en la Municipalidad se ejecutan en conocimiento de todos los regidores y el Alcalde?**

- ❖ R: Claro todo ello, tanto las decisiones como los procesos aprobados entre otros generan informes los cuales están a la disposición de los interesados.

**9. ¿Cómo se resuelven los conflictos surgidos en el desempeño de sus funciones?**

- ❖ R: Los conflictos mayormente deberían resolverse en una conciliación entre las partes pero en el Concejo no se da de esta manera, se soluciona de una forma pasiva.

**10. ¿Existe programas o talleres que traten el estrés dentro de la municipalidad y si hay, los regidores y el Alcalde participan de ellos?**

- ❖ R: Si hay, pero no hay una participación solo de algunos y no es siempre.

### **Categoría 2: Gobernanza (Dimensiones: Niveles de Comunicación y Componentes de Trabajo en Equipo)**

#### **NIVELES DE COMUNICACIÓN**

**11. ¿Cómo calificaría la comunicación interpersonal entre los miembros del Concejo Municipal?**

- ❖ R: La comunicación interpersonal se da de una forma inadecuada más que todo hay diferencias de intereses.

**12. ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro del concejo municipal?**

- ❖ R: La comunicación organizacional es un tema más general pero también existen deficiencias en ello ya que algunos no sabemos utilizar todos los medios de comunicación.

**13. ¿Existen varios canales de comunicación entre los regidores y el Alcalde?**

- ❖ R: Si existen varios canales pero no se usan de una forma adecuada.

#### **COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO**

**14. ¿Considera que en la institución se da un liderazgo democrático?**

❖ **R:** Estoy de acuerdo hay un liderazgo democrático pero falta más apoyo a la gestión del Alcalde.

**15. ¿La participación en los acuerdos en común no son muchas veces de manera recíproca, son de manera individual?**

❖ **R:** Claro, esto debido a las diferencias entre las opiniones de los regidores de los diferentes partidos, en ocasiones esto solo retrasa aún más los procesos.

**16. ¿La confianza entre el alcalde y los regidores es reciproco?**

❖ **R:** No, solo con una fracción la confianza se da de una manera recíproca pero no es un concepto general.

## Anexo 5: Evidencias obtenidas del software ATLAS.ti

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface, titled "Gina - ATLAS.ti - Versión de prueba". The interface is divided into several panes:

- Top Menu:** Includes "Archivo", "Inicio", "Buscar & Codificar", "Analizar", "Importar & Exportar", "Herramientas", "Ayuda", "Documentos", "Buscar & Filtrar", and "Vista".
- Toolbar:** Contains icons for "Agregar documentos", "Crear entidades", "Editar comentario", "Navegador", "Códigos", "Explorador del proyecto", "Administradores", and "Explorador del proyecto".
- Project Explorer (Explorador del proyecto):** Shows a hierarchical view of the project structure under "Gina", including "Documentos (7)", "Códigos (7)", "COMPONENTES", "COMPañERISMO", "EMPATÍA (4-1)", "GOBERNANZA (1-1)", "NIVELES DE CON", "RELACIONES IN", "SOLUCIÓN DE C", "Memos (1)", "Redes (3)", "Grupos de documentos", "Grupos de códigos (1)", "Grupos de memos (0)", "Grupos de redes (0)", and "Transcripciones de mu".
- Document Administrator (Administrador de documentos):**
  - Grupos de documentos:** Shows a "nuevo grupo (7)".
  - Buscar documentos:** Displays a table of documents:

Iden...	Nombre	Tipo	Ubicación	Grupos	Citas
D 1	Entrevista 1	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
D 2	Entrevista 2	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
D 3	Entrevista 3	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
D 4	Entrevista 4	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
D 5	Entrevista 5	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
D 6	Entrevista 6	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
D 7	Entrevista 7	Texto	Biblioteca	[nuevo grupo]	
- Document Content (Entrevistado: 1):**
  - CATEGORÍA 1: RELACIONES INTERPERSONALES (DIMENSIONES: EMPATÍA, COMPañERISMO, SOLUCIÓN DE CONFLICTOS) EMPATÍA**
  - 1.** ¿Alguna vez las emociones o problemas personales han interferido en las decisiones que los regidores o el Alcalde toman?
    - R: En ocasiones las emociones dentro de las sesiones que se dan entre los regidores y el Alcalde son alteradas, por lo que se retrasan algunas decisiones o proyectos ya que las opiniones son divididas, pero en ocasiones la decisión de la mayoría se impone.
  - 2.** ¿Alguna vez Ud. observó la necesidad de que alguien se sienta identificado con los sentimientos de otras personas?
    - R: Siempre un miembro del concejo expresa su punto de vista y este puede ser de carácter emocional o puede ser
- Comentario:** A text area for adding comments.

- Status Bar:** Shows "7 documentos" and a search bar with the text "Escribe aquí para buscar".

Gina - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrador de códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear grupo  
 Crear grupo inteligente  
 Código inteligente

Crear instantánea  
 Duplicar códigos  
 Renombrar códigos  
 Eliminar

Editar comentario  
 Editar código inteligente  
 Abrir administrador de grupos

Cambiar color  
 Fusionar códigos  
 Dividir código

Abrir red  
 Árbol de códigos  
 Nube de palabras  
 Lista de palabras  
 Informe  
 Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Administrador de documentos Administrador de códigos D 1: Entrevista 1 Administrador de grupos de documentos Administrador de grupos de códigos

Buscar

Explorador del proyecto

- Gina
  - Documentos (7)
  - Códigos (7)
    - COMPañERISMO
    - COMPONENTES
    - EMPATÍA (4-1)
    - Gobernanza (1-1)
    - NIVELES DE COMUNICACIÓN
    - RELACIONES INTERPERSONALES
    - SOLUCIÓN DE CONFLICTO
  - Memos (1)
  - Redes (3)
  - Grupos de documentos
  - Grupos de códigos (1)
  - Grupos de memos (0)
  - Grupos de redes (0)
  - Transcripciones de memos

Buscar grupos de códigos

Grupos de códigos

Crear grupo de códigos (0)

Buscar códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
COMPañERISMO	5	1	1
COMPONENTES DE TRABAJO EN EQUIPO	1	1	1
EMPATÍA	4	1	1
Gobernanza	1	1	1
NIVELES DE COMUNICACIÓN	1	1	1
RELACIONES INTERPERSONALES	1	6	6
SOLUCIÓN DE CONFLICTO	1	1	1

Comentario:

No se ha comentado aún

7 códigos

Escribe aquí para buscar

21:17 4/1/2021