



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ANTA DEPARTAMENTO DE CUSCO, 2019”**

PRESENTADO POR:

BACH. EDUARDO ANDRE VILLEGAS
CHUMPITAZI

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ASESORA:

Mgt. EVELYN JESÚS CARAZAS ARAUJO

**CUSCO – PERÚ
2019**



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.

SEÑORES DICTAMINANTES.

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación intitulado: “Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta departamento de Cusco, 2019”, con la finalidad de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Bach. Eduardo André Villegas Chumpitazi



DEDICATORIA

A mi madre, mi ejemplo de lucha y perseverancia, a quien le debo todo lo conseguido; a mis hermanas que son el apoyo para conseguir mis objetivos; y a mi padre, quien a pesar de todo contribuyó a alcanzar lo que ahora soy.

Bach. Eduardo André Villegas Chumpitazi



AGRADECIMIENTO

A mi familia por haber sido el pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, a mi asesora Mgt. Evelyn Carazas Araujo por su apoyo y guía para el desarrollo del presente trabajo de investigación, al Dr. Hernando Gonzales Abrill y al Lic. Julio César Loayza Chacón, dictaminantes de este trabajo de investigación, quienes brindaron sus conocimientos para poder enriquecerla.

Finalmente, agradecer a mis compañeros de trabajo, amigos, docentes de la Universidad y todas las personas que me brindaron apoyo de distintas maneras durante este proceso, quienes motivaron y prestaron consejo en los momentos más difíciles.

Bach. Eduardo André Villegas Chumpitazi



ÍNDICE

PRESENTACIÓN **ii**

DEDICATORIA **iii**

AGRADECIMIENTO **iv**

ÍNDICE **v**

ÍNDICE DE TABLAS..... **viii**

ÍNDICE DE FIGURAS..... **ix**

RESUMEN..... **x**

ABSTRACT **xi**

**CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento del problema 12

1.2 Formulación del problema 16

 1.2.1 Problema general..... 16

 1.2.2 Problemas específicos 16

1.3 Objetivos de la investigación 17

 1.3.1 Objetivo general..... 17

 1.3.2 Objetivos específicos 17

1.4 Justificación de la investigación..... 17

 1.4.1 Relevancia social..... 17

 1.4.2 Implicancias prácticas 17

 1.4.3 Valor teórico 18

 1.4.4 Utilidad metodológica..... 18

 1.4.5 Viabilidad o factibilidad..... 18

1.5 Delimitación de la investigación 18

 1.5.1 Delimitación temporal..... 18

 1.5.2 Delimitación espacial 18

 1.5.3 Delimitación conceptual 18

**CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación 19

 2.1.1 Antecedentes Internacionales..... 19

 2.1.2 Antecedentes Nacionales 22

 2.1.3 Antecedentes Locales..... 24

2.2 Bases legales 26

2.3 Bases teóricas 27



2.3.1 Definición de Gestión 27

2.3.2 Definición de administración 27

2.3.3 Definición de gestión administrativa 29

2.4 Marco conceptual 38

2.5 Variable 40

 2.5.1 Variable 40

 2.5.2 Conceptualización de la Variable 40

 2.5.3 Operacionalización de variable 41

2.6 Marco institucional 41

 2.6.1 Datos generales 41

 2.6.2 Ubicación geográfica 42

 2.6.3 División política 42

 2.6.4 Población 42

 2.6.5 Función que por norma expresa tiene asignada 42

 2.6.6 Misión 43

 2.6.7 Organigrama de la entidad 44

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación 45

3.2 Enfoque de investigación 45

3.3 Diseño de la investigación 45

3.4 Alcance de la investigación 45

3.5 Población y muestra de la investigación 45

 3.5.1 Población 45

 3.5.2 Muestra 46

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 46

 3.6.1 Técnicas 46

 3.6.2 Instrumentos 46

3.7 Procesamiento de datos 46

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 47

 4.1.1. Presentación del instrumento 47

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 48

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable Gestión Administrativa 49

 4.2.1. Planeación 49

 4.2.2. Organización 54

 4.2.3. Dirección 60



4.2.4. Control 64
4.3 Resultado de la variable gestión administrativa 69

**CAPÍTULO V
DISCUSIÓN**

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos 73
5.2 Comparación crítica con la literatura existente 74
5.3 Limitaciones del estudio..... 75
5.4 Implicancias del estudio 75

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

- Anexo 01: Matriz de operacionalización de la variable
- Anexo 02: Matriz de consistencia de la investigación
- Anexo 03: Matriz del instrumento para la recolección de datos
- Anexo 04: Instrumento
- Anexo 05: Procedimiento de baremación
- Anexo 06: Resultado de los ítems del instrumento
- Anexo 07: Aprobación de la aplicación del instrumento



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de la Variable.....	40
Tabla 2	Operacionalización de la Variable	41
Tabla 3	Distribución de los ítems del cuestionario	47
Tabla 4	Descripción de la baremación y escala de interpretación.....	48
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad.....	48
Tabla 6	Indicadores de la dimensión planeación.....	49
Tabla 7	Dimensión planeación.....	51
Tabla 8	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación.....	53
Tabla 9	Indicadores de la dimensión organización	54
Tabla 10	Dimensión Organización.....	57
Tabla 11	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Organización	58
Tabla 12	Indicadores de la dimensión dirección	60
Tabla 13	Dimensión dirección	62
Tabla 14	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección	63
Tabla 15	Indicadores de la dimensión control.....	64
Tabla 16	Dimensión control.....	66
Tabla 17	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control.....	68
Tabla 18	Variable gestión administrativa.....	69
Tabla 19	Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión administrativa	71



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de la Gestión Administrativa..... 30

Figura 2: Resultados de la dimensión Organización 44

Figura 3: Indicadores de la dimensión planeación 49

Figura 4: Resultados de la dimensión planeación 52

Figura 5: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación 53

Figura 6: Indicadores de la dimensión organización..... 55

Figura 7: Resultados de la dimensión organización 57

Figura 8: Resultados de la dimensión organización 59

Figura 9: Indicadores de la dimensión dirección..... 61

Figura 10: Indicadores de la dimensión dirección..... 62

Figura 11: Resultados de la dimensión dirección..... 63

Figura 12: Resultados de la dimensión control 65

Figura 13: Resultados de la dimensión control 67

Figura 14: Resultados de la dimensión control 68

Figura 15: Resultados de la variable gestión administrativa 69

Figura 17: Resultados de la variable gestión administrativa 71



RESUMEN

Para el presente trabajo de investigación, se estableció como objetivo principal: Describir la Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019. Fue un estudio de tipo básico, a un nivel descriptivo, con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo, para la recopilación de datos, se encuestó a 39 colaboradores que ocupan cargos gerenciales, directivos y jefaturales en la entidad. Es así que como resultado se obtuvieron los siguientes: respecto a la variable gestión administrativa obtuvo un promedio de 2.66, lo cual indica que es “regular”; en esa línea, se puede observar que la dimensión dirección presenta el promedio más bajo, de 2.48 y se ubica en el nivel malo, constituyéndose como el aspecto con más falencias y debilidades, seguidamente, se ubica la dimensión control que con el promedio de 2.64 se ubica en el nivel regular, en la cual también se advierten debilidades, sobre todo respecto al establecimiento de estándares. Continúa la dimensión planeación con 2.86 como promedio y se ubica en el nivel regular; finalmente, la dimensión organización se ubica en el nivel regular con un promedio de 2.8; los resultados obtenidos sustentan el hecho de que la gestión administrativa se ubica en un nivel regular, pero con una tendencia negativa. es importante que la entidad adopte las acciones pertinentes para superar las situaciones identificadas, pues de continuar así se pone en riesgo el correcto funcionamiento de la misma.

Palabras clave: gestión administrativa, planeación, organización, dirección y control



ABSTRACT

For the present research work, it was established as the main objective: Describe the Administrative Management in the Provincial Municipality of Anta, in the period 2019. It was a basic type study, at a descriptive level, with a non-experimental design and quantitative approach, For the collection of data, 39 employees who held managerial, managerial and managerial positions in the entity were surveyed. Thus, as a result, the following were obtained: with respect to the administrative management variable, it obtained an average of 2.66, which indicates that it is “regular”; in that line, it can be observed that the direction dimension presents the lowest average, of 2.48 and is located in the bad level, constituting itself as the aspect with more flaws and weaknesses, then, the control dimension is located that with the average of 2.64 it is located at the regular level, in which weaknesses are also noticed, especially regarding the establishment of standards. The planning dimension continues with an average of 2.86 and is located at the regular level; finally, the organization dimension is located at the regular level with an average of 2.8; The results obtained support the fact that administrative management is located at a regular level, but with a negative trend. It is important that the entity adopts the pertinent actions to overcome the identified situations, because if this continues, the correct functioning of the same is put at risk.

Keywords: administrative management, planning, organization, direction and control.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, la gestión administrativa viene ganando un papel protagónico en las organizaciones, debido a que los objetivos establecidos y el desarrollo de la organización se encuentran sujetos a esta. Es así que en los últimos años diversas investigaciones realizadas en el ámbito internacional demuestran las implicancias e importancia de la gestión administrativa en las organizaciones, por citar un ejemplo, (Cabezas Barco, 2015, pág. 66) concluye en su investigación que “la gestión administrativa no está respondiendo a los requerimientos de los empleados, incidiendo está en la calidad del servicio de la empresa”. A raíz de las investigaciones realizadas, se observa que la gestión administrativa amerita ser abordada como un factor decisivo y con una preponderancia trascendente en las organizaciones. A esto se suma que los sistemas económicos, políticos y sociales sufren cambios constantes, debido en gran medida a los avances y cambios tecnológicos, por este motivo es imprescindible para las organizaciones adaptarse a ellos, lo cual depende en gran medida de la gestión administrativa de las mismas.

Estos nuevos enfoques de organización y de gestión administrativa de las organizaciones, no son ajenos a las organizaciones del sector público, es concordante con lo que sostienen (Álvarez Collazos & Chica Vélez, 2008, pág. 8):

La globalización, la profundización de la democracia, la redefinición de lo público, la transformación de los Estados nacionales, la transformación de la corporeidad del Estado y la constante incertidumbre son nuevos fenómenos a los que se enfrentan hoy las organizaciones públicas de los Estados nacionales.

Esto significa que las organizaciones deben evolucionar y adaptarse, más aún si se trata de una organización del sector público, pues estas existen para dar bienes u ofrecer servicios y a su vez, de estos dependen grandes grupos de ciudadanos. Por lo cual, se deben apoyar en una gestión administrativa adecuada y eficiente.



En ese entender, la gestión administrativa permite que las organizaciones puedan orientarse para alcanzar mejoras en sus procesos internos, lo que a su vez repercute directamente en la sincronía y sinergia entre los recursos con los que cuenta, ya sean los económicos, humanos, financieros y tecnológicos; de igual modo, esto ayudará a que el uso de los recursos disponibles por la entidad, se usen de mejor manera, todo en el marco del proceso de modernización del estado.

En nuestro país, como parte del ordenamiento nacional, se estableció que los gobiernos locales son los órganos de gobierno que representan a la comuna de su ámbito, son los llamados a promover el desarrollo local, brindando servicios y atendiendo las necesidades elementales de los vecinos que la habitan en su jurisdicción, por ello, los gobiernos locales deben mejorar continuamente y adaptarse a los cambios económicos, sociales y tecnológicos; para esto cuentan con sistemas administrativos de gestión pública, los cuales comprenden procesos, leyes, procedimientos y herramientas.

La Municipalidad Provincial de Anta, de acuerdo con lo antes señalado, gobierno local, que pertenece al Sector Público y al Pliego de Gobierno Local y cuya finalidad es promover y asegurar el desarrollo provincial, para ello promueve la prestación de servicios en la localidad, de forma integral y que a su vez sea sostenible en el tiempo. Cuando señalamos que se encarga del desarrollo provincial, esto último supone que su capacidad de organización y de atención de necesidades se amplía a toda la provincia, conformada por ocho (8) municipalidades distritales, las que a su vez tienen necesidades propias de cada uno de sus ámbitos.

Actualmente, la Municipalidad Provincial de Anta viene atravesando una situación de problemática a nivel administrativo, la cual se debe a la carencia de una adecuada gestión administrativa en la entidad, esto a raíz de que en los últimos años no se dio la debida importancia a contar con una gestión administrativa que facilite ejecutar los proyectos y desarrollar sus actividades de una forma ordenada y efectiva; además, se dejaron de lado las funciones administrativas básicas, siendo estas: la planeación, la organización, la dirección y el control; así como tampoco se realizó una evaluación de cómo se vino desarrollando dentro de la misma, lo que a su vez implicó que no haya previsto las mejoras o actualizaciones necesarias en su gestión administrativa, para poder cumplir su finalidad como gobierno local



atendiendo las distintas necesidades en cuanto a bienes y prestación de servicios en beneficio de los ciudadanos, así tampoco pudo prepararse para afrontar los nuevos retos que le supone la modernización del Estado, la cual señala que su finalidad es alcanzar mayores niveles de eficiencia y como resultado de ello, una mejor atención de las necesidades ciudadanas. Es así que la nueva gestión edil declaró a la entidad en reestructuración orgánica y administrativa, con la finalidad de buscar los medios para poder recomponer y reorganizarse para actualizar su ordenamiento interno, acorde a las disposiciones legales y las necesidades actuales; sustentando la adopción de esta medida en que la gestión edil saliente dejó a la entidad sumida en una difícil situación y que esto repercute en la prestación de los servicios que tiene a su cargo, como son el saneamiento básico, la seguridad, etc.

Respecto a la planeación en la Municipalidad Provincial de Anta no se cuenta con planes actualizados y que sean conocidos por todos los servidores y funcionarios que laboran en la entidad, planes que delimiten el desempeño de sus labores y establezcan el horizonte deseado al cual desea alcanzar; citando un par de ejemplos: los servidores y funcionarios desconocen la visión y la misión de la entidad; esto sumado a que los objetivos, institucionales no son socializados, las estrategias no se han actualizado a la situación actual de la entidad, dificulta que las labores desempeñadas se orienten a cumplir con la razón de ser de la entidad y lograr la finalidad de esta. Por otro lado, los instrumentos de gestión para la planeación municipal, por ejemplo el Plan Operativo Institucional, no enlaza las operaciones de las dependencias de la entidad hacia un solo horizonte, lo que repercute directamente en los servidores y funcionarios, cuyas áreas se encuentran operando de manera desarticulada, aumentando los márgenes de errores y por ende el logro de los objetivos propuestos.

En cuanto a la organización en la entidad, se evidencia deficiencias en cuanto al manejo de los instrumentos de gestión de la entidad, los cuales se encuentran desactualizados y en muchos casos no fueron elaborados y aprobados adecuadamente. Es así que el Reglamento de Organización no recoge todas las áreas existentes en la entidad, notándose una diferencia entre las contenidas en este y las señaladas en el organigrama, esto hace que la entidad no cuente con un documento de gestión que enmarque, ordene y defina las funciones generales y específicas de



las distintas unidades orgánicas y dependencias que forman parte de la misma; a esto se suma que actualmente, en el marco de la reestructuración orgánica de la entidad, se aprobó un *Clasificador de Cargos Provisional*, debido que al haber iniciado el tránsito al régimen del Servicio Civil aun no pueden elaborar el Manual de Perfiles de Puesto. Este instrumento provisional no define con claridad las funciones, atribuciones ni el perfil mínimo de los funcionarios y servidores que laboran en ella.

Sobre la dirección en la entidad, los servidores y funcionarios que actualmente vienen desempeñando labores no cuentan con motivación en el desarrollo de sus labores, se encuentran realizando sus labores más por el cumplimiento del deber, sin demostrar compromiso con sus ellas ni con los objetivos a alcanzar; por otro lado, la comunicación en las oficinas y entre ellas no se desarrolla de forma efectiva, debido a que los servidores y funcionarios realizan sus labores de forma separada, generando que en muchos casos exista duplicidad de funciones, recargando de labores e insumiendo recursos de forma innecesaria. Asimismo, se evidencia que no existe liderazgo en las distintas dependencias, lo que genera dificultades durante el desarrollo de las funciones y labores de los servidores y funcionarios.

Por otro lado, en cuanto al control, la entidad no cuenta con estándares o criterios con los cuales se pueda contrastar el desempeño de las funciones y labores, lo que genera que no se cuente con los logros mínimos a alcanzar ni cómo estos deben ser alcanzados por los servidores y funcionarios. A esto se suma que no se realiza una observación del desempeño de las labores, por lo que no se puede conocer cómo es que estas se vienen desarrollando. Asimismo, al no contar con estándares que rijan el desempeño ni al realizar una observación de este, no se tiene un mínimo aceptable para realizar la comparación del desempeño, lo que dificulta la adopción de acciones correctivas frente a las variaciones que se puedan presentar durante el desarrollo de las actividades por parte de los servidores y funcionarios, que permitan realizar una retroalimentación de lo conseguido y conseguir una mejora continua.

De mantenerse la manera de como se viene desarrollando gestión administrativa en la entidad, se corre el riesgo de que no solo no se logren los objetivos y metas que se encuentran planteados en la política institucional, esto también repercutirá



directamente en el cumplimiento de la finalidad de esta, que es la adecuada prestación de servicios a los miembros de la comuna provincial y que dependen de esta instancia de gobierno; esta situación se pudo evidenciar en la Audiencia Pública de los cien primeros días de gestión, en la que los ciudadanos pudieron expresar su malestar respecto a cómo se viene desarrollando la gestión y prestación de los servicios, esto como consecuencia de que la gestión administrativa dentro de la entidad no se desarrolla adecuadamente. Por otro lado, la carente o inadecuada planeación a la larga puede generar que no se fijen los objetivos ni los recursos asignados a su consecución, lo que puede generar la necesidad posterior de nuevos recursos, desatendiendo otras necesidades; las deficiencias en la organización, repercute directamente en el desarrollo de las labores de los servidores y funcionarios en la Entidad y esto sumado a los problemas en la dirección, generaría que la Entidad no cumpla con su misión ni con sus actividades establecidas. Finalmente, las carencias en control pueden generar que la Entidad no tenga una retroalimentación respecto al cumplimiento de sus metas y lo que es más alarmante, que se encuentre incumpliendo las disposiciones legales que enmarcan sus funciones.

Es debido a estas razones que el presente trabajo de investigación servirá para conocer de qué manera se viene desarrollando la gestión administrativa de la Entidad, a fin que esta pueda conocer los puntos que puedan ser objeto de mejora, ahora que la nueva gestión edil se encuentra iniciando su periodo de gobierno.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cómo es la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo es la planeación en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?
- ¿Cómo es la organización en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?



- ¿Cómo es la dirección en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?
- ¿Cómo es el control en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Describir la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la planeación en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.
- Describir la organización en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.
- Describir la dirección en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.
- Describir el control en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

Esta radica en que el presente trabajo de investigación se encuentra orientado a abordar la problemática existente en la entidad en lo que respecta a la gestión administrativa, a fin de maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten; de tal manera que estos se utilicen y dispongan adecuadamente, lo que a su vez contribuirá en alcanzar mejoras y así incrementar la calidad de los servicios que son prestados por la entidad a los pobladores de la provincia.

1.4.2 Implicancias prácticas

Al conocer como es la gestión administrativa se podrá identificar puntos de mejora o que supongan la necesidad de su corrección, esta investigación



podrá servir para que la Municipalidad Provincial de Anta pueda adoptar las medidas y acciones con el propósito de coadyuvar a la mejora de su capacidad y eficiencia al momento de la toma de decisiones; así como, en disposición de sus recursos.

1.4.3 Valor teórico

El valor teórico del presente trabajo de investigación se obtiene gracias a que los resultados de la presente investigación, podrán ser utilizados como antecedentes para futuras investigaciones y consolidar a través de las diferentes bases teóricas los conocimientos en función a la variable gestión administrativa.

1.4.4 Utilidad metodológica

Con base en el instrumento utilizado para la recopilación de información, que fue usada en la presente investigación, se podrán diseñar nuevos y más completos instrumentos para futuras investigaciones.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue factible, pues se contó con acceso a la información necesaria y la aprobación para la aplicación del instrumento; asimismo, también se contó con los recursos necesarios para su elaboración.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

El periodo a estudiar comprende el periodo 2019, en los cuales la nueva gestión se encuentra en su segundo semestre de mandato.

1.5.2 Delimitación espacial

En cuanto al ámbito geográfico, el presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Anta, ubicada en el distrito de Anta, provincia de Anta departamento de Cusco.

1.5.3 Delimitación conceptual

La investigación se rige a las bases teóricas, conceptuales y normativas referidas a la gestión administrativa y sus respectivas dimensiones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

2.1.1.1 Antecedente internacional 1:

Según (Soto Paredes, 2011, págs. 87-89) en la tesis titulada “Evaluación de la Gestión Administrativa en Centros Médicos auspiciados por Organismos Internacionales, caso Club Rotario”, de autora Jennyffer Patricia Soto Paredes, año 2011, realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador; cuyo objetivo general fue evaluar el funcionamiento administrativo de los centros médicos con la finalidad de conocer la eficiencia de la gestión administrativa a través de la aplicación de las fases del proceso administrativo, para la obtención del grado de magíster, quien concluye:

- a) En el Ecuador, se ha reconocido la importancia que tiene la Atención Primaria de Salud en el sistema sanitario, por ser el nivel asistencial más frecuentado por los pacientes, es por ello que la eficiente gestión administrativa que se dé a los recursos entregados para centros que cumplen este objetivo es de vital importancia para el desarrollo comunitario (págs. 87-89).
- b) Los resultados de la investigación realizada demuestran que los centros médicos afrontan desafíos tanto provenientes del ambiente externo, como debilidades producto de su actual funcionamiento; a pesar de que estas debilidades no impiden el actuar de los establecimientos, frenan la calidad y efectividad en sus servicios y sobre todo no cumplen el fin social de mejorar las condiciones de salud (págs. 87-89).
- c) Nos encontramos atravesando una época de continuos cambios, desafíos y perplejidad, para las organizaciones, pero sobre todo para la administración, por esta razón no es posible que una entidad que busca ser sostenible y trascender



- en el tiempo prestando servicios médicos, que mejoren las condiciones de vida de las personas más vulnerables, no sea eficiente en la aplicación de las fases del proceso administrativo (págs. 87-89).
- d) Es de trascendental importancia que los proyectos sociales logren ser autosustentables, para que garanticen su permanencia en el tiempo, por lo tanto deben ser eficientemente administrados y contar para ello con un modelo de gestión (págs. 87-89).
 - e) El desarrollo de la tesis ha permitido conocer los resultados de la gestión administrativa, los que demuestran que el CMFVI es superior en la aplicación del proceso administrativo al CMSB, y por lo tanto más eficiente; a pesar de que presenta debilidades en algunas áreas, identifica la aplicación de las fases administrativas y por lo tanto, tiene mejores posibilidades de subsistir en el tiempo (págs. 87-89).
 - f) A pesar de ser un servicio de ayuda social los directivos y autoridades del CMFVI, han trabajado para que el mismo sea una entidad eficiente en el uso de recursos y consecución de objetivos, sin embargo lo están realizando de manera paliativa (págs. 87-89).
 - g) Es evidente la diferencia en los criterios rotarios al administrar los centros médicos, pues al ser ambas instituciones apoyadas por un organismo internacional deberían buscar enfocarse en brindar la mayor calidad a sus beneficiarios, siendo autosustentables y efectivos en sus decisiones administrativas, a pesar de ello cada uno funciona y administra sus recursos de manera diferente, el contar con un modelo de gestión contribuirá a superar esta debilidad (págs. 87-89).
 - h) A pesar de que existe una independencia jurídica entre los centros médicos y los clubes rotarios patrocinadores se denota que sobre las actividades planificadas priman las disposiciones del club patrocinador, lo que dificulta tener una



línea de acción clara, tanto para los empleados como para los beneficiarios (págs. 87-89).

- i) Un modelo de gestión administrativa para centros médicos (enfocados en la APS) involucra el cumplimiento de tres fases secuenciales, una preparatoria que además de proyectar los resultados, distribuye los recursos, otra que se encarga de liderar, motivar y comunicar los resultados esperados a los colaboradores para que eduquen a la comunidad en la forma de prevenir enfermedades y una última que cierra el modelo con la evaluación, toma de decisiones y definición de políticas (págs. 87-89).
- j) En la APS, lo más importante es el trabajo que se realiza con y para la comunidad, puesto que es la razón para organismos como Rotary (págs. 87-89).

2.1.1.2 Antecedente internacional 2:

Según (Cabezas Barco, 2015, pág. 66) en la tesis titulada “Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo – EMSABA E.P.”, de autora Hilda Leonor Cabezas Barco, año 2015, realizada en la Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo; cuyo objetivo general fue: valorar la incidencia de la gestión administrativa en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo EMSABA – EP, quien concluye:

- a) La gestión administrativa no está respondiendo a los requerimientos de los empleados, incidiendo está en la calidad del servicio de la empresa, lo que constituye que la gerencia actúa bajo una gestión con ciertas tendencias tradicionalista, al aplicarse un estilo de liderazgo impositivo como mecanismo de productividad para el logro de metas, además la gerencia por ser un cargo de libre remoción no cumplen con ciertos perfiles necesarios para el puesto lo que



incurre en la apreciación administrativa y legislativa del entorno laboral (pág. 66).

- b) Los resultados demostraron falencia de los procesos administrativos, pues se carece de espacios motivacionales en relación al desarrollo de eventos de capacitación de manera permanente para elevar la productividad laboral de los empleados (pág. 66).
- c) La falta de estrategias administrativas limita el mantenimiento de un clima laboral armonioso, que permita el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios en el tiempo previsto, además los empleados discrepan con el sistema de evaluación interna (pág. 66).
- d) La empresa no cuenta con un plan de mejoramiento para elevar la productividad laboral, ya que cada empleado cumple sus funciones de acuerdo a lo establecido en el puesto (pág. 66).

2.1.2 Antecedentes Nacionales

2.1.2.1 Antecedente nacional 1:

Según (Ñáñez Rodríguez, 2017, págs. 97-98) en la tesis titulada “Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016”, de autora Br. Olivia Ebangelia Ñáñez Rodríguez, año 2017; cuyo objetivo general fue determinar las diferencias entre la Gestión administrativa de las municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016, para la obtención del grado de Maestra en Gestión Pública, quien concluye:

- a) Respecto al objetivo general se concluye que, existen diferencias significativas en la Gestión administrativa entre las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016 (U de Mann-Whitney = 254,000; p – valor = 0,001 < 0.05) (págs. 97-98).
- b) Respecto al primer objetivo específico se concluye que, no existen evidencias suficientes, para afirmar que existen diferencias significativas en la planeación entre las



- Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016 (U de Mann-Whitney = 376,000; p – valor = 0.066 > 0.05) (págs. 97-98).
- c) Respecto al segundo objetivo específico se concluye que, existen diferencias significativas en la organización entre las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016 (U de Mann-Whitney = 212,000; p – valor = 0,000 < 0.05) (págs. 97-98).
- d) Respecto al tercer objetivo específico se concluye que, existen diferencias significativas en la dirección entre las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016 (U de Mann-Whitney = 211,500; p – valor = 0,000 < 0.05) (págs. 97-98).
- e) Respecto al cuarto objetivo específico se concluye que, existen diferencias significativas en el control entre las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016 (U de Mann-Whitney = 227,500; p – valor = 0,000 < 0.05) (págs. 97-98).

2.1.2.2 Antecedente nacional 2:

Según (Castro Crisóstomo, 2015, pág. 67), en la tesis titulada “Gestión Administrativa y el Control Interno en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2012”, de autora Maribel Roxana, Castro Crisóstomo, año 2015; cuyo objetivo general fue determinar la relación de la Gestión Administrativa y el Control Interno en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2012, para la obtención del título profesional de Contador Público, quien concluye:

- a) De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos se concluye que no existe una correlación directa y significativa alguna entre la gestión administrativa y el control interno de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2012 (pág. 67).



- b) De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos se concluye que no existe una correlación directa y significativa entre la organización y el ambiente de control en la DRTC de Huancavelica- 2012 (pág. 67).
- c) De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos se concluye que no existe una correlación directa y significativa entre la dirección y las actividades de control de la DRTC de Huancavelica- 2012 (pág. 67).

2.1.3 Antecedentes Locales

2.1.3.1 Antecedente local 1:

Según (Huallpa Llactahuamani, 2016, pág. 157) en la tesis titulada “Gestión Administrativa de la Empresa MARASAL S.A.”, de autor Br. Valmike Huallpa Llactahuamani, año 2016; cuyo objetivo general fue analizar la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A., para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración, quien concluye:

- a) Las características actuales del proceso administrativo son:
 - En planeación: No existe una clara y formal definición de los tipos y elementos de planeación a nivel de la empresa MARASAL S.A. En organización: Diseño organizacional funcional ejecutado empíricamente con deficiente nivel de especialización de trabajo, mayor grado de centralización en la parte directiva con bajo grado de formalización. En dirección: Motivación ciertamente de nivel alto, estilo de liderazgo democrático participativo, en razón del tratamiento en las Juntas Generales de Accionistas, el nivel de participación de los comités y grupos es inconsecuente, el grado de efectividad de la comunicación es alto, por razones comunes de confianza. En control: Adecuada frecuencia en la ejecución del control, inexistencia de estándares de control formalmente definidos, bajo grado en la ejecución de acciones administrativas, grado de efectividad organizacional no definida o no determinada formalmente,



ejecución de tipos control de modo preventivo, concurrente y de retroalimentación de manera empírica (pág. 157).

- b) La situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A., presenta deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, haciéndose necesaria la implementación de una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa (pág. 157).

2.1.3.2 Antecedente local 2:

Según (Huanca Vásquez & Cruz Espinoza, 2017, pág. 122) en la tesis titulada “Gestión Administrativa del Centro Experimental la Raya de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco 2015-2016”, de autoras Br. Ana Cecilia Huanca Vásquez y Br. Ana Eliza Cruz Espinoza, año 2017; cuyo objetivo general fue analizar la situación actual de la gestión administrativa del Centro Experimental La Raya de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración, quienes concluyen:

- a) El análisis de la situación actual de la gestión del Centro Experimental La Raya, ha permitido demostrar que en general tiene un desempeño deficiente, esto afectado por la precariedad de sus instalaciones dado que recibe un presupuesto mínimo y el nivel de ingresos percibidos por sus actividades es reducido. Acerca de la ejecución y aprobación de proyectos en beneficio del Centro Experimental La Raya, se ven limitados por las barreras que ponen las autoridades universitarias (pág. 122).
- b) Las características actuales de la planeación y organización del Centro Experimental La Raya son: el 76% desconoce la planeación dado que no se encuentra debidamente declarado en un documento formal, basándose en una planificación empírica y ambigua. El 59% desconoce el organigrama y su organización, reflejado en la deficiente relación de



coordinación a todo nivel. Desconocimiento de los documentos normativos debido a la falta de formalización y aplicabilidad de los mismos (pág. 122).

- c) Las características actuales de la dirección y control del Centro Experimental La Raya son: 76% del personal tiene una motivación de nivel bajo, donde predomina el liderazgo autocrático y un 55% afirma tener comunicación regular. El 59% manifestó que el control es inadecuado, eventual y sin retroalimentación (pág. 122).
- d) Los recursos tangibles e intangibles existentes en el Centro Experimental La Raya permite que este centro posee un alto potencial y condiciones suficientes para su desarrollo y sostenibilidad, sin embargo, solo una parte son aprovechados (pág. 122).

2.2 Bases legales

- Constitución Política del Perú de 1993, vigente desde el 31 de diciembre de 1993.
- Ley Orgánica de Municipalidades, aprobada por Ley n.º 27972 de 22 de mayo de 2003.
- Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobada por Ley n.º 27444, vigente desde el 11 de abril de 2001.



2.3 Bases teóricas

2.3.1 Definición de Gestión

Es importante mencionar que este término se encuentra relacionado con “gerenciar”, bajo esta premisa (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 4) la define como:

Proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas y cotidianas que le permitan a la empresa alcanzar la competitividad y la rentabilidad a través de una visión empresarial, con estrategias de largo plazo, para adaptar a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera (pág. 4).

También se refiere que: “la gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general” (Rubio Domínguez, 2006, pág. 16). Ahora bien, si trasladamos este concepto al ámbito de las organizaciones públicas, podemos entender que la gestión de las organizaciones públicas se debe mantener en un dinamismo continuo, adaptándose a los cambios y respondiendo a ellos por medio de los elementos que tiene a su disposición (económicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc.), todo en pro del beneficio de los ciudadanos que dependen de estas.

2.3.2 Definición de administración

Para conceptualizar la administración, debemos remontarnos a las actividades humanas más elementales, desde la aparición de los primeros asentamientos humanos, en los que los individuos comenzaron a agruparse con la finalidad de asegurar su supervivencia, las actividades y labores para el manejo adecuado de sus recursos y organizaciones, han sido fundamentales para que estos grupos logren sus objetivos; por lo que, a medida que estos fueron creciendo, la función de la administración también. Es así que la



administración empezó a constituirse como una actividad clave para la poder alcanzar las metas y objetivos que se establecían, los que en un primer momento aseguraban la supervivencia y ya posteriormente buscaban el bienestar de los individuos que conformaban las primeras asociaciones humanas.

Si nos remontamos a la definición etimológica de la palabra, esta proviene de los términos latinos “*ad*” y “*minister*” que significan hacia o dirección y subordinación u obediencia, respectivamente, lo que siendo interpretado sería “aquel que presta un servicio bajo órdenes o para otro”.

Sin embargo, el concepto etimológico inicial ha sufrido cambios radicales, pasando de referirse al solo hecho de realizar algo por encargo o para alguien más, “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2013, pág. 10).

Por otro lado, se constituye como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4). Esto nos recuerda los orígenes de la administración, en los que los individuos que se agrupaban cumplían con realizar labores específicas para lograr

Conforme la teoría de la administración fue evolucionando, en uno de los conceptos más recientes, señala que la administración “Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados” (Cano Plata, 2017, pág. 21).

Es así que, inicialmente los estudios acerca de la administración se centraron en las actividades empresariales y de los negocios; sin embargo, durante los últimos años del siglo pasado este concepto se volvió aplicable adicionalmente a las organizaciones públicas, surgiendo el concepto de la administración pública, siendo definida como “la disciplina y también el



ámbito de acción en materia de gestión de los recursos del Estado, de las empresas públicas y de las instituciones que componen el patrimonio público” (Raffino, 2018).

Por lo que, en líneas generales la administración viene a ser la ciencia y el arte que comprende establecer planes, organizar, dirigir y realizar el control de los diferentes medios y recursos de los cuales dispone la organización, por medio de la gestión de los mismos, para poder alcanzar las metas y lograr los objetivos planteados.

2.3.3 Definición de gestión administrativa

En la actualidad, las organizaciones modernas no realizan procesos de forma aislada, todos sus procesos se encuentran interconectados y es imperante que entre ellos exista cierta sinergia. Es así que durante los últimos años las investigaciones referidas a la gestión administrativa han venido cambiando y fortaleciendo su precepto básico: definir soluciones y mejoras para cumplir las metas establecidas y conseguir los objetivos propuestos.

La gestión administrativa tiene una relevancia trascendental en la administración pública, esto se debe a que durante el ejercicio de la misma, los funcionarios y servidores están sujetos a las disposiciones legales que regular su accionar y que disponen cómo esta se debe desarrollar; por lo que, se ven obligados a establecer mecanismos que permitan no solo alcanzar los objetivos, sino también, mantenerse en el marco legal irrestricto que deben cumplir (Corvo, 2019).

Otros autores la definen como “el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto” (Corvo, 2019).

Asimismo, se considera como “conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”

(Universidad Nacional Mayor de San Marcos, s.f.), este concepto indica que esta se encuentra ligada al proceso administrativo y a sus cuatro componentes.

Esta premisa es reforzada por (Anzola, 2002, pág. 70), el mismo que señala:

Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (pág. 70).

Para poder ampliar la definición de gestión administrativa, es necesario que establezcamos sus etapas:



Figura 1 Etapas de la gestión administrativa

Fuente: Adaptado de (Corvo, 2019)

La gestión administrativa es clave, ya que los responsables deben establecer para cumplir con sus responsabilidades dentro de la organización, identificando para ello cuál será su estructura, cuáles serán los planes, las actividades, métodos, procesos y sus procedimientos, para finalmente realizar



el control de cómo se realizaron y así poder establecer planes de mejora (Corvo, 2019).

2.3.3.1 Etapas de la gestión administrativa

A) Planeación

En esta etapa se sentarán las bases de la gestión administrativa de la organización, según (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016, págs. 44-45) es donde comienza el ciclo de la gestión administrativa porque se establecen los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. Además, indican que en esta etapa se determinan las bases que servirán de guía para las demás actividades y acciones que se llevarán a cabo consecuentemente, teniendo claros cuáles son los objetivos a los cuales se busca llegar y los lineamientos en los que las actividades para lograr dichos objetivos estarán enmarcadas.

Por otro lado, se considera como un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización (Cano Plata, 2017, pág. 30); de lo cual podemos desprender que la planeación es la manera en la cual los responsables de la organización trazan el rumbo de la misma y la orientan al cumplimiento de misión y consecución de su visión.

Asimismo, esta consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear, consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2013, pág. 148). Lo cual refuerza que esta etapa es primordial para el desarrollo de las etapas sobrevinientes.

Los elementos de la planeación son:



➤ **Misión:**

Se fundamenta en las acciones que realiza o presta la organización, es el faro que ilumina su camino, es el sentido y razón de ser de la organización (Cano Plata, 2017, pág. 35). Para (David, 2003, págs. 56-72) la formulación de la misión organizacional, se debe considerar:

- Filosofía
- Clientes
- Productos o servicios
- Mercado
- Tecnología

➤ **Visión:**

Plantea a donde desea llegar la organización, qué quiere lograr, (Cano Plata, 2017, págs. 34-35) indica que la visión corresponde al escenario futuro deseable por la organización y como espera ser vista y reconocida en el futuro.

➤ **Objetivos:**

Corresponden a los resultados futuros que la organización espera alcanzar, es decir, las pretensiones futuras a las cuáles la organización orienta sus actividades, en otras palabras “son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 110).

➤ **Estrategias:**

El concepto de estrategia fue inicialmente de carácter meramente militar; sin embargo, su espectro se amplió en gran medida y es aplicable a las organizaciones, también se señala que: “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo” (Chiavenato, 2013, pág. 202),



esto refiere que la estrategia corresponde al curso de acción establecido para alcanzar los objetivos establecidos.

➤ **Procedimientos:**

Son secuencias de actividades y las acciones que se realizan durante el desarrollo de los procesos establecidos por la organización, estos “consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, lineamientos para actuar” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 112).

➤ **Principios:**

Corresponden a la parte axiológica de la organización, un principio “refiere a las creencias, ideas, valores, normas y comportamientos” (Cano Plata, 2017, pág. 34). Aplicados a las organizaciones públicas, existen principios que regulan la función pública como: el respeto, la probidad, la veracidad, entre otros.

➤ **Asignación de recursos o presupuestos:**

Los presupuestos son “los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos” (Chiavenato, 2013, pág. 147). Es así que la asignación de recursos o presupuestos, consiste en destinar los recursos que sean necesarios para las actividades establecidas por la organización, dentro de ellos tenemos los recursos económicos, financieros, humanos; sin embargo, hoy en día también se consideran a los recursos tecnológicos, entre otros.

B) Organización

Esta comprende la segunda etapa de la gestión administrativa, es en esta donde se establecerá la estructura de la de la organización. En esa línea, según señala (Chiavenato, 2013, pág. 72)



La organización vista como función administrativa, es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de actividades dentro de la organización, estableciendo también las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno (pág. 72).

La organización: “constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse” (Cano Plata, 2017, pág. 53); bajo esta premisa, al ser el segundo momento en el proceso administrativo, comprende la definición de las unidades que la conforman, las personas necesarias, relaciones entre ellas y la jerarquía que las ordena.

En línea con lo sostenido por (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190), son aspectos importantes a tener en consideración en esta etapa:

- **Especialización del trabajo:** Consiste en la división de las actividades que se desarrollan por parte de los integrantes de la organización en tareas separadas, especializando a cada trabajador en hacer una parte de cada actividad (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).
- **Departamentalización:** es el modo cómo se agrupan los puestos, ya sea según las funciones, ubicación, etc. Depende de cada organización la forma de departamentalizar sus puestos, de acuerdo a su realidad y necesidades. Se encuentra establecida por medio del organigrama organizacional (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).
- **Cadena de mando:** representa la línea de autoridad que abarca la totalidad de la organización, establece las áreas que **informan** o reportan a otras. Establece para los trabajadores



la autoridad bajo la cual desempeñan labores (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).

- **Tramo de control:** referencia la cantidad máxima de trabajadores a los cuales puede tener bajo su mando un responsable de unidad o dependencia, asegurando que esta se desarrolle de forma adecuada, eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).
- **Centralización y descentralización:** se refiere al grado en el que se toman las decisiones, la centralización implica que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la entidad y en contraparte, la descentralización incluye a los niveles inferiores en este proceso (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).
- **Formalización:** refiere al nivel de estandarización del trabajo dentro de la organización, aquí es importante mencionar que la formalización se refleja en los documentos de soporte de gestión, como son el manual de organización y funciones (MOF), reglamento organización y funciones (ROF), clasificador de puestos y perfil, manual de perfiles de puesto (MPP), cuadro de puestos, entre otros (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).

C) Dirección

Como tercera etapa de la gestión administrativa, surge la dirección, la cual “está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa” (Chiavenato, 2013, pág. 149). En otras palabras, no es más que el acompañamiento a la puesta en marcha de los planes establecidos y organizados previamente; además, sostiene que la dirección se puede dar en tres niveles diferentes: Dirección global, que abarca a toda la organización, realizada por el nivel estratégico



de la misma; dirección departamental, que abarca cada departamento o unidad de la organización, correspondiendo al nivel táctico; y dirección operacional, que abarca al personal ubicado en la base del organigrama, corresponde al nivel operacional.

Por lo que: “es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional” (Cano Plata, 2017, pág. 74), lo que a su vez repercute al posterior alcance de la visión, es decir, la dirección es cómo se conduce el cumplimiento de la planeación y se cumple la organización establecida.

De acuerdo con (Chiavenato, 2013, pág. 149), la dirección consta de los siguientes factores:

- **Motivación:** se considera que “es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 388). En ese entender, los gerentes al motivar a su personal buscan orientar esos impulsos o deseos al logro de los objetivos establecidos en la entidad, así como los objetivos personales de cada uno de ellos.
- **Liderazgo:** es un término que ha venido tomando una importancia sustancial en las organizaciones, algunos autores sostienen que: “es el proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos” (Chiavenato, 2013, pág. 315). En la actualidad esta concepción va mucho más allá de simplemente influenciar a los miembros de la entidad, actualmente los líderes de las organizaciones lideran con el ejemplo hacia sus colaboradores, transmitiendo de esta manera compromiso hacia el logro de los objetivos propuestos.



- **Comunicación:** constituye otro factor trascendente en la función de dirección, según (Cano Plata, 2017, pág. 88) este factor se puede definir como la interacción social, mediante la cual se realiza la transferencia de información entre una persona y otra. Esta busca el intercambio de ideas, conocimiento y emociones, de forma conjunta con la información, esto con la finalidad de producir cambios positivos en los modos de pensar y actuar de las personas.

D) Control

El control es la cuarta etapa de la gestión administrativa, como función administrativa, de acuerdo con esta etapa constituye el: “proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia” (Cano Plata, 2017, pág. 104); en otras palabras es la permite la revisión del desarrollo de las actividades y operaciones de la organización y la comparación con los planes establecidos, para determinar el cumplimiento de los mismos.

Como propósito del control “la promoción de la eficiencia y la eficacia en la operación y la administración” (Cano Plata, 2017, pág. 106), de esta manera podría conseguirse la disminución de las posibilidades de errores o desviaciones en el cumplimiento de los planes establecidos, información acerca del cumplimiento de la organización establecida y así propiciar la adopción de medidas correctivas o preventivas, de corresponder.

En esa línea, tiene la finalidad de verificar que los resultados de aquello que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten a los objetivos establecidos (Chiavenato, 2013, pág. 150).

Es así que, según el autor antes mencionado, el control cuenta con tres etapas, las cuales son:



- **Establecimiento de estándares o criterios:** Representan el desempeño deseado y esperado, corresponden a disposiciones que proporciona medios para establecer cuáles son las acciones a realizar y cuál es el resultado que se aceptará de los mismos. En otras palabras, es establecer los indicadores para medir las acciones realizadas para el logro de los objetivos.
- **Observación del desempeño:** Se busca obtener información acerca de las operaciones que viene desarrollando, para así obtener información, la que a su vez fundamenta el proceso de control.
- **Comparación del desempeño:** Las actividades desarrolladas son susceptibles de variaciones, errores o desviaciones, por este motivo, realizar la comparación de lo conseguido con los estándares establecido permite identificar en qué partes o componentes existen variaciones por encima de los límites estándar definidos, esto para poder determinar si son necesarias la adopción de medidas.
- **Acción correctiva:** Una vez realizada la comparación con los estándares y analizada la información obtenida, se podrán identificar las variaciones, errores o desviación que ameriten la adopción de medidas correctivas, a fin de que lo realizado se ciña a lo que estableció.

2.4 Marco conceptual

- 2.4.1 **Administración:** “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2013, pág. 10).
- 2.4.2 **Cadena de mando:** Representa la línea de autoridad que abarca la totalidad de la organización (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).
- 2.4.3 **Comunicación:** La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que



propicia el entendimiento entre una persona y otra (Cano Plata, 2017, pág. 88).

- 2.4.4 Departamentalización:** Es el modo en cómo se agrupan los puestos, ya sea según las funciones, ubicación, etc. (Robbins & Coulter, 2010, págs. 185-190).
- 2.4.5 Estándar:** Representan el desempeño deseado y esperado, corresponden a disposiciones que proporciona medios para establecer cuáles son las acciones a realizar y cuál es el resultado que se aceptará de los mismos.
- 2.4.6 Estrategias:** La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo (Chiavenato, 2013, pág. 202).
- 2.4.7 Gestión:** Acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 4).
- 2.4.8 Gestión administrativa:** El conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto (Corvo, 2019).
- 2.4.9 Gobierno local:** Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).
- 2.4.10 Liderazgo:** “Es el proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos” (Chiavenato, 2013, pág. 315).
- 2.4.11 Motivación:** Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 388).
- 2.4.12 Objetivos:** Corresponden a los resultados futuros que la organización espera alcanzar, es decir, las pretensiones futuras a las cuáles la organización orienta sus actividades (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 110).
- 2.4.13 Principios:** “Refiere a las creencias, ideas, valores, normas y comportamientos” (Cano Plata, 2017, pág. 34).
- 2.4.14 Procedimientos:** “Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, lineamientos para actuar” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 112).

2.4.15 Tramo de control: referencia la cantidad máxima de trabajadores a los cuales puede tener bajo su mando un responsable de unidad o dependencia (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 112).

2.5 Variable

2.5.1 Variable

Gestión Administrativa.

2.5.2 Conceptualización de la Variable

Tabla 1 Conceptualización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA “Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (Anzola, 2002).	Planeación “Planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (Chiavenato, 2013).
	Organización “la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2013).
	Dirección “La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa” (Chiavenato, 2013).
	Control “La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado” (Chiavenato, 2013).

2.5.3 Operacionalización de variable

Tabla 2 Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planeación	<ul style="list-style-type: none">- Misión- Visión- Objetivos- Estrategias- Procedimientos- Principios- Asignación de recursos o presupuestos
	Organización	<ul style="list-style-type: none">- Especialización del trabajo- Departamentalización- Cadena de mando- Tramo de control- Centralización y descentralización- Formalización
	Dirección	<ul style="list-style-type: none">- Motivación- Liderazgo- Comunicación
	Control	<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de estándares o criterios- Observación del desempeño- Comparación del desempeño con el estándar- Acción correctiva

2.6 Marco institucional

2.6.1 Datos generales

La provincia de Anta es una de las provincias que forman parte del departamento del Cusco, fue creada el 19 de noviembre de 1839 y se encuentra conformada por nueve distritos. La Municipalidad Provincial de Anta, es un órgano de gobierno local, que cuenta con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, fue creada por Resolución n.º 051 y por Ley Transitoria de Municipalidades el 19 de noviembre de año 1839; pertenece al Sector Público y al Pliego de Gobierno Local. Tiene como finalidad representar al vecindario, promover la adecuada prestación de servicios públicos locales y promover el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

Es el órgano de gobierno que promueve el desarrollo provincial, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Esta ejerce actos de



gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico (Constitución Política del Perú, 1993).

2.6.2 Ubicación geográfica

Se encuentra ubicada en la zona centro-occidental del departamento del Cusco, con los siguientes límites: por el norte con las provincias de La Convención y Urubamba, por el sur y oeste con la región Apurímac y finalmente por el este con la provincia de Cusco (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016, pág. 2).

2.6.3 División política

La provincia de Anta se encuentra conformada por nueve distritos, que son: Anta, Ancahuasi, Cachimayo, Chinchaypujio, Huarcocondo, Limatambo, Mollepata, Pucyura y Zurite (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016, pág. 5).

2.6.4 Población

La provincia de Anta, tiene una población aproximada de 54 828 habitantes, distribuidos en sus nueve distritos, con una densidad poblacional de aproximadamente 28,21 hab/km² (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016, pág. 6).

2.6.5 Función que por norma expresa tiene asignada

La Municipalidad provincial de Anta es el órgano de gobierno que promueve el desarrollo provincial, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Acorde a la constitución política del Perú ejerce actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).



2.6.6 Misión

“Promover, fomentar y fortalecer políticas y procesos competitivos, equitativos y sostenibles que impulsen la adecuada prestación de los servicios públicos locales a nivel urbano y rural en el desarrollo económico-productivo, social, urbanístico, mejorando continuamente la seguridad ciudadana y el ordenamiento vial, desarrollando las capacidades de la población y brindando oportunidades a sus habitantes orientadas a satisfacer las necesidades humanas, que garanticen la equidad social, preservando la integridad cultural y ecológica de la provincia” (Resolución de Alcaldía N.º 0785-2015-A/MPA-SG, 2015)

2.6.7 Organigrama de la entidad

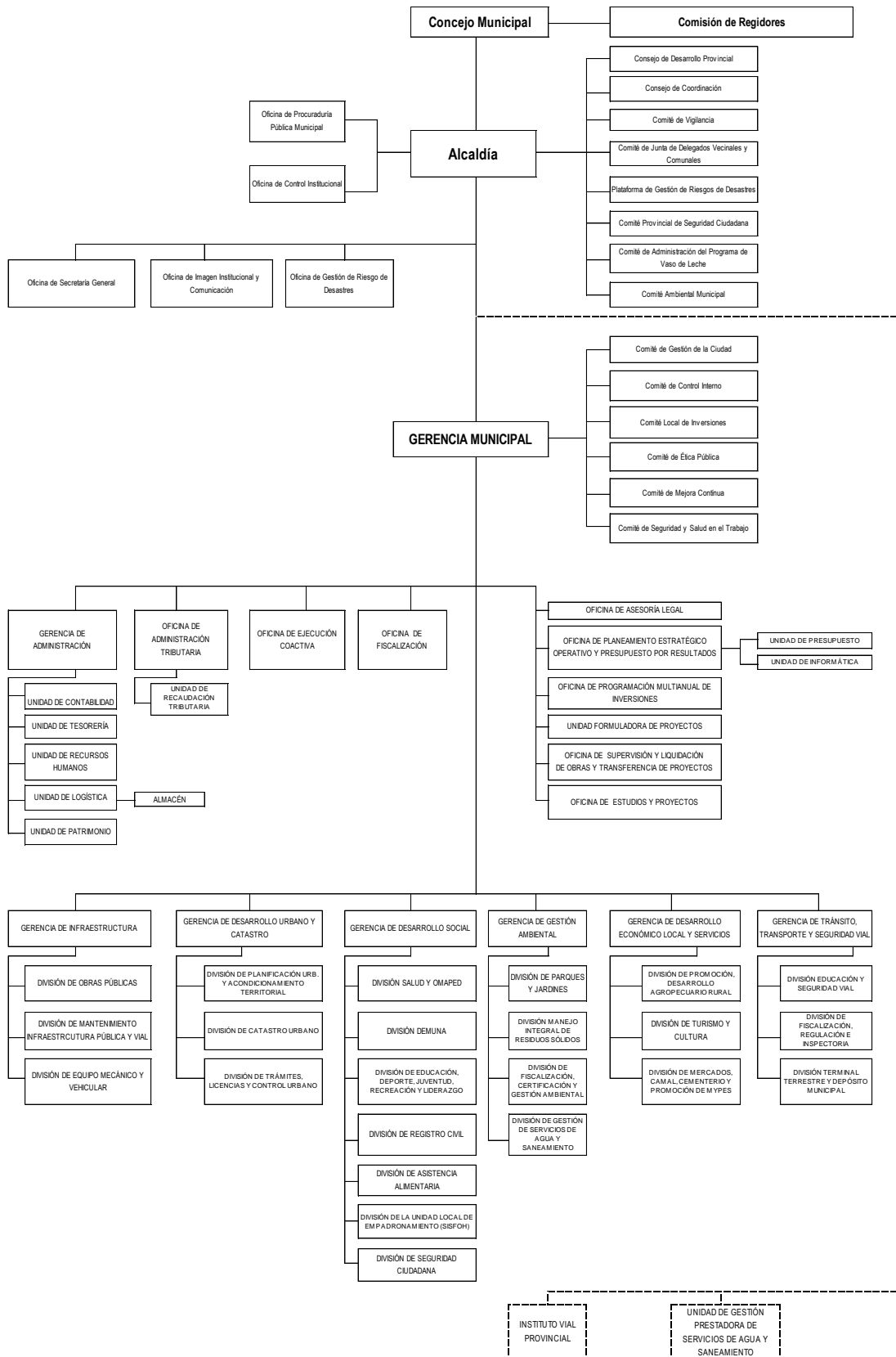


Figura 2: Organigrama de la entidad
 Fuente: (Resolución de Alcaldía n.º 038-2019-MPA-A-SG, 2019).



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo Básico, ya que: “la investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científico existentes a cerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar su contenido” (Carrasco Díaz, 2005, pág. 43).

3.2 Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación es cuantitativo, debido a que: “con los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos” (Hernández Sampieri, 2014, págs. 5-6); bajo esa línea, se utilizaron medios estadísticos para reflejar la realidad y esta pueda ser contratada con la literatura o estudios previos.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, puesto que las investigaciones bajo este tipo de diseño: “analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco Díaz, 2005, pág. 71).

3.4 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo, esto significa que: “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

La población comprende a los colaboradores que ocupan cargos gerenciales y jefaturales, dado que estos se encuentran directamente relacionados con la gestión administrativa en la entidad, son quienes desempeñan cargos directivos, gerenciales y jefaturales en la Municipalidad



Provincial de Anta, los cuales hacen un total de treinta y nueve colaboradores (39).

3.5.2 Muestra

El tipo de muestro es no probabilístico, de acuerdo a (Hernández Sampieri, 2014, pág. 176):

“la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación”.

Por lo que se usó el total de la población determinada, que es de treinta y nueve colaboradores (39).

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

La técnica usada fue:

- Encuesta

3.6.2 Instrumentos

El instrumento usado fue el cuestionario

3.7 Procesamiento de datos

Para procesar la información obtenida como resultado de la presente investigación se utilizó para el procesamiento de los datos, hojas de datos Excel y para la validación del instrumento se utilizó el programa SPSS versión 25.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para alcanzar el objetivo de la investigación que fue describir cómo es la gestión de administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta departamento de Cusco en el periodo 2019, se encuestó a 39 colaboradores, considerando en el cuestionario 37 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3 Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión Administrativa	Planeación	Misión	1, 2, 3
		Visión	4, 5
		Objetivos	6, 7
		Estrategias	8, 9
		Procedimientos	10, 11
		Principios	12, 13
		Asignación de recursos o presupuestos	14
	Organización	Especialización del trabajo	15
		Departmentalización	16, 17
		Cadena de mando	18
		Tramo de control	19, 20
		Centralización y descentralización	21, 22
	Dirección	Formalización	23, 24
		Motivación	25, 26
Liderazgo		27, 28	
Control	Comunicación	29, 30	
	Establecimiento de estándares	31	
	Observación del desempeño	32	
	Comparación del desempeño	33, 34, 35	
	Acción correctiva	36, 37	

Fuente: Elaboración propia

Por lo que para la interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación:

Tabla 4 Descripción de la baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Asimismo, para la fiabilidad del cuestionario utilizado para la descripción de la gestión de administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta departamento de Cusco en el periodo 2019, se usó la técnica del “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se consideró lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, el instrumento es fiable y por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8, el instrumento no es fiable y por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Es así que, se utilizó el programa IBM SPSS versión 25 para obtener el referido coeficiente, alcanzando el siguiente resultado:

Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.896	37

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el coeficiente Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.896 y de acuerdo a las consideraciones antes precisadas, se determina que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión Administrativa

Para describir cómo es la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta departamento de Cusco en el periodo 2019, se describen las dimensiones: planeación, organización, dirección, y función. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Planeación

El objetivo es describir cómo es la planeación en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión planeación

Tabla 6 Indicadores de la dimensión planeación

	Misión		Visión		Objetivos		Estrategias		Procedimientos		Principios		Asignación de recursos	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	4	10.3	5	12.8	3	7.7	5	12.8	2	5.1	1	2.6	12	30.8
Malo	8	20.5	14	35.9	16	41.0	9	23.1	13	33.3	13	33.3	13	33.3
Regular	14	35.9	4	10.3	8	20.5	9	23.1	8	20.5	14	35.9	9	23.1
Bueno	9	23.1	10	25.6	9	23.1	12	30.8	16	41.0	9	23.1	5	12.8
Muy bueno	4	10.3	6	15.4	3	7.7	4	10.3	0	0.0	2	5.1	0	0
Total	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

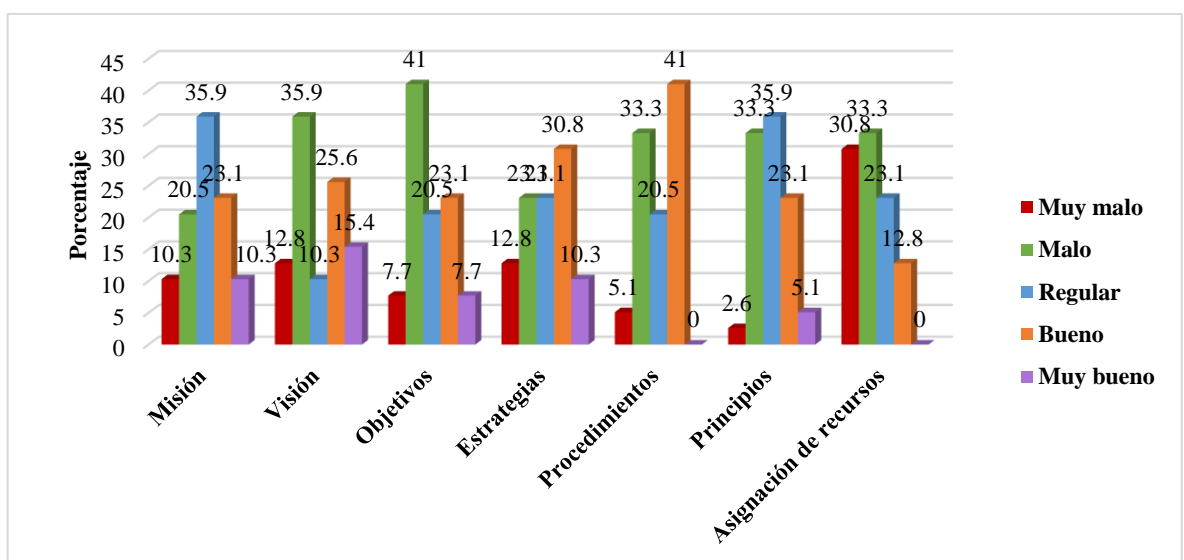


Figura 3: Indicadores de la dimensión planeación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Respecto al indicador misión, se aprecia que el 35.9% de los encuestados lo calificaron como regular, el 10.3% como muy mala, el 20.5% como malo, el 23.1% como bueno y el 10.3% la calificó como muy bueno, esto se evidencia en gran medida en que a pesar de que conocen la misión, esta no se aplica como la guía de acción para el desempeño de labores de los colaboradores de la Entidad; asimismo, esta no involucra de forma sinérgica la razón de ser, los valores, fundamentos éticos entre otros.
- En cuanto a la visión, se aprecia que el 35.9% de los encuestados calificó este indicador como malo, el 12.8% como muy malo, el 10.3% como regular, el 25.6% como bueno y el 15.4% como muy bueno, lo cual se observa en que la visión no es compartida con todos los colaboradores de la entidad, es así que estos no se encuentran involucrados con alcanzar el escenario futuro al cual aspira la entidad.
- Al analizar los datos respecto a los objetivos, se puede observar que el 41% de los encuestados le dieron una calificación de malo, el 7.7% de muy malo, el 20.5% de regular, el 23.1% como bueno y el 7.7% como muy bueno; lo que repercute en el desempeño de sus labores, evidenciado en que no conocen los resultados a los que se apunta alcanzar pues estos esto se debe a que estos no fueron establecidos con claridad, compartidos ni socializados con todos los colaboradores de la entidad.
- En referencia a las estrategias, el 30.8% de los encuestados le dio a este indicador una valoración de bueno, el 12.8% de muy malo, el 23.1% de malo, el 23.1% de regular y el 10.3% restante de muy bueno; esto se encuentra evidenciado en que se tienen establecidas estrategias y que estas hacen partícipes a los colaboradores de la entidad.
- Respecto a los procedimientos, el 41% de los colaboradores encuestados considera que este indicador es bueno, el 5.1% que es



muy malo, el 33.3% que es malo y el 20.5% que es regular; como se observa, pese a que el 41% considera que es bueno, el 59% restante considera que es regular con tendencia hacia muy malo, lo que se observa en que en muchos casos los procedimientos no se encuentran establecidos y formalizados en un documento de gestión, lo que genera que no puedan ser analizados por los colaboradores al momento de iniciar con su desarrollo.

- Acerca del indicador principios, se observa que el 35.9% considera que es regular, el 2.6% que es muy malo, el 33.3% que es malo, el 23.1% que es bueno y el 5.1% que es muy bueno; se puede apreciar que existe una tendencia negativa de regular hacia malo, esto se demuestra en que los principios no son considerados como parte de la inducción de los nuevos colaboradores que ingresan, lo que genera que muchos de ellos no conozcan o no los tengan presentes en el desempeño de sus funciones.
- Finalmente, respecto a la asignación de recursos o presupuestos, esta fue calificada por el 33.3% de los colaboradores encuestados como mala, el 30.3% considera que es muy mala, el 23.1% que es regular y apenas el 12.8% que es buena; esto se evidencia en que los colaboradores no cuentan con los recursos necesarios para poder desempeñar sus funciones, lo que dificulta su correcto desempeño.

B) Resultados de la dimensión planeación

Tabla 7 Dimensión planeación

	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0
Malo	13	33.3
Regular	20	51.3
Bueno	6	15.4
Muy bueno	0	0.0
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

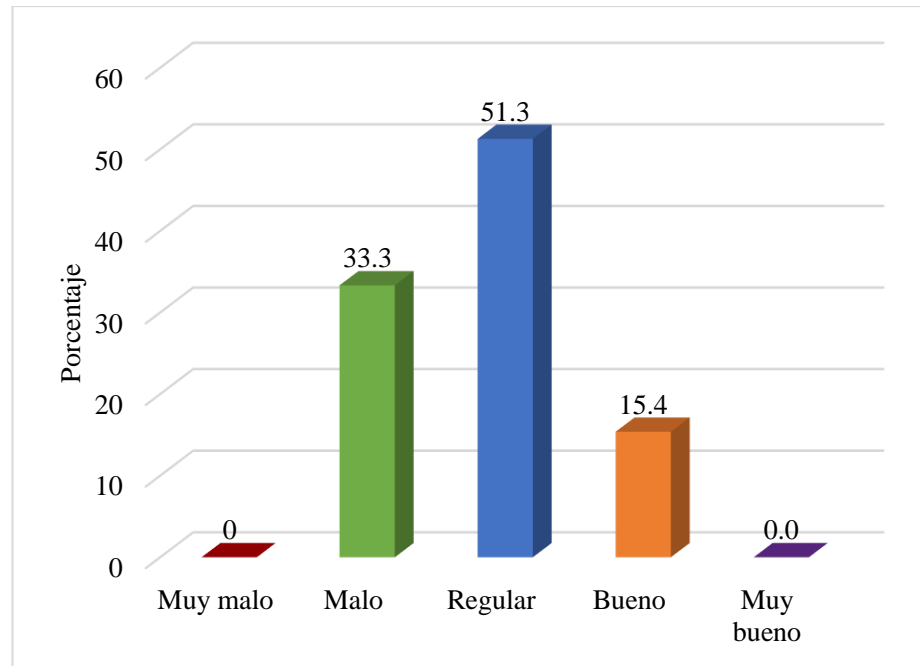


Figura 4: Resultados de la dimensión planeación
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa, el 51.3% de los encuestados consideran que la planeación en la entidad es regular, el 33.3% considera que es mala y el 15.4% que es buena, observándose una tendencia negativa de regular a mala, la que en consecuencia, denota que la planeación es percibida de regular a mala por los colaboradores encuestados. Esto se evidencia en que no se cuentan con planes debidamente establecidos o que no son compartidos ni socializados con los miembros de la entidad. Asimismo, también se expone en que no cuentan con los recursos y no conocen o tienen presentes los principios que regulan el desempeño de sus funciones, lo que a su vez dificulta el desarrollo de los procedimientos establecidos y a su vez la consecución de los objetivos. Por otro lado, los instrumentos de gestión para la planeación municipal, no enlazan las operaciones de las dependencias de la entidad hacia un solo horizonte, aumentando los márgenes de errores y por ende la dificultando la consecución de los objetivos.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación

Tabla 8 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación

	Promedio	Interpretación
Misión	3.01	Regular
Visión	2.52	Malo
Objetivos	2.39	Malo
Estrategias	3.49	Bueno
Procedimientos	3.42	Bueno
Principios	3.03	Regular
Asignación de recursos o presupuestos	2.18	Malo
Planeación	2.86	Regular

Fuente: Elaboración propia

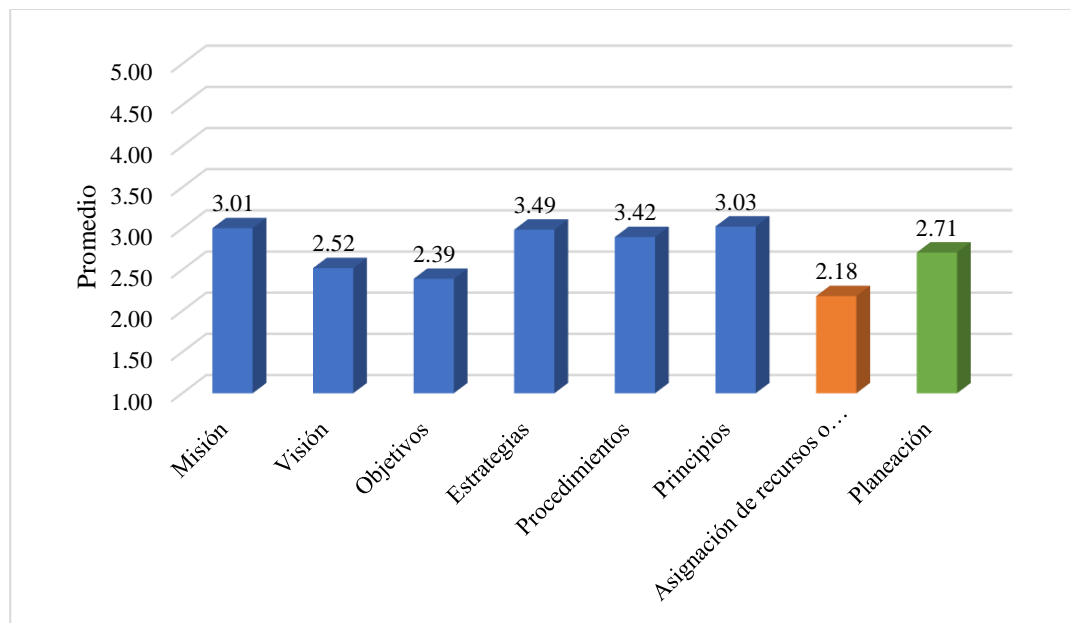


Figura 5: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planeación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se puede observar que los indicadores de asignación de recursos o presupuestos con un promedio de 2.18 es el de valoración más baja en la escala situándose en “malo”, seguido de los indicadores: objetivos con 2.39, visión con 2.52, procedimientos con 2.90, estrategias con 2.99, misión con 3.01 y principios con 3.03, todos ellos situados como

“regular”; mientras que los indicadores estrategias y procedimientos con valoraciones de 3.49 y 3.42 respectivamente, se ubican en el nivel bueno. En consecuencia, se advierten debilidades en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.71, lo que la sitúa como regular, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta. De lo cual se puede evidenciar que la planeación en la entidad presenta falencias, toda vez que se muestra como su principal debilidad en la asignación de recursos o presupuestos, lo que se evidencia en que los colaboradores no cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de sus labores y funciones; por otro lado, otro punto a mencionar es que de acuerdo a los resultados obtenidos, se advierte que los objetivos no fueron establecidos adecuadamente para las labores y funciones que se desempeñan dentro de la entidad.

4.2.2. Organización

El objetivo es describir cómo es la organización en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión organización

Tabla 9 Indicadores de la dimensión organización

	Especialización del trabajo		Departamentalización		Cadena de mando		Tramo de control		Centralización y descentralización		Formalización	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	4	10.3	6	15.4	0	0	6	15.4	1	2.6	7	17.9
Malo	9	23.1	15	38.5	8	20.5	16	41.0	9	23.1	16	41.0
Regular	14	35.9	8	20.5	15	38.5	9	23.1	16	41.0	8	20.5
Bueno	8	20.5	8	20.5	12	30.8	7	17.9	12	30.8	6	15.4
Muy bueno	4	10.3	2	5.1	4	10.3	1	2.6	1	2.6	2	5.1
Total	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

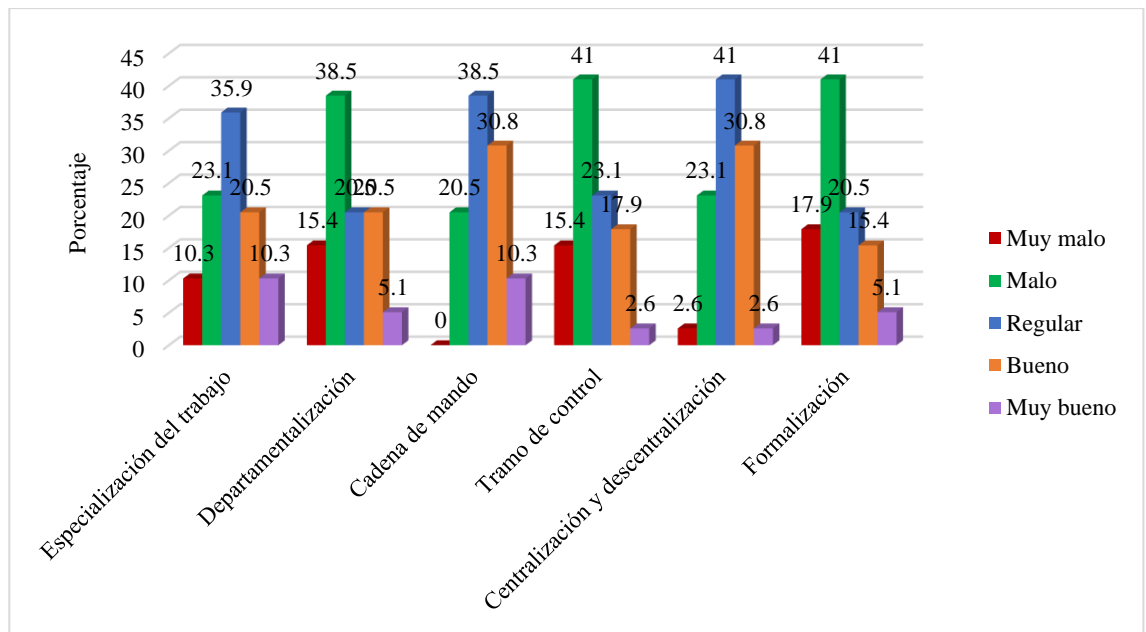


Figura 6: Indicadores de la dimensión organización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Respecto al indicador especialización del trabajo, se observa que el 35.9% de los encuestados lo calificaron como regular, el 10.3% como muy malo, el 23.1% como malo, el 20.5% como bueno y el 10.3% como muy bueno; esto demuestra una tendencia negativa en la calificación del referido indicador, esto se evidencia en que no se encuentran separadas la totalidad de tareas y labores que se desarrollan en la entidad, generando a su vez que quienes las desempeñan no puedan especializarse en las mismas.
- Acerca del indicador departamentalización, el 38.5% de los colaboradores considera que es mala, el 15.4% que es muy mala, el 20.5% que es regular, el 20.5% que es buena y el 5.1% restante que es muy buena; esto evidencia que en la entidad no se tiene una departamentalización adecuada, toda vez que los puestos no se encuentran agrupados de acuerdo a su naturaleza y funciones que realizan; asimismo, esto se debe a que el organigrama de la entidad no se encuentra actualizado y no comprende a todas las unidades orgánicas existentes.



- En referencia a la cadena de mando, el 38.5% de ellos colaboradores encuestados le dio una calificación de regular, el 10.5% de mala, el 30.9% de buena y el 10.3% como muy buena; se observa una tendencia positiva en la calificación del referido indicador, esto se advierte en que la línea de autoridad se encuentra establecida y es conocida por los colaboradores, es así que conocen la autoridad bajo la cual desempeñan labores.
- Respecto al tramo de control, se observa que el 41% de los colaboradores encuestados lo califica como malo, el 15.4% como muy malo, el 23.1% como regular, el 17.9% como bueno y el 2.6% restante como muy bueno; se advierte que existen falencias respecto a la cantidad máxima de trabajadores que un responsable de tiene bajo su mando, pues esta no se encuentra determinada, haciendo que en algunos casos sea demasiado grande para su manejo.
- Por otro lado, en referencia al indicador centralización y descentralización, se observa que el 41% de los colaboradores encuestados le dio la calificación de regular, el 2.6% que es muy malo, el 23.1% que es malo, el 30.8% que es bueno y el 2.6% restante lo calificó como muy bueno, de los resultados se desprende que el indicador se ubica en un nivel regular, toda vez que en para los colaboradores encuestados; sin embargo, se advierte una falencia en cuanto a la participación de los niveles inferiores de la entidad en la toma de decisiones, esto debido a que la toma de decisiones se centraliza en el nivel superior sin considerar su participación.
- Finalmente, respecto al indicador formalización, el 41% de los colaboradores encuestados le dio la calificación de malo, el 17.9% de muy malo, el 20.5% considera que es regular, el 15.4% que es bueno y el 5.1% que es muy bueno; se desprende que existen debilidades respecto a la formalización de los trabajos en la organización, esto debido a que los documentos de gestión no establecen claramente las funciones, obligaciones, requisitos y deberes de los colaboradores; asimismo, se evidencia que los documentos de gestión no se

encuentran actualizados y tampoco son de conocimiento de todos los colaboradores.

B) Resultados de la dimensión organización

Tabla 10 Dimensión Organización

	<i>f</i>	%
Muy malo	1	2.6
Malo	15	38.5
Regular	15	38.5
Bueno	7	17.9
Muy bueno	1	2.6
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

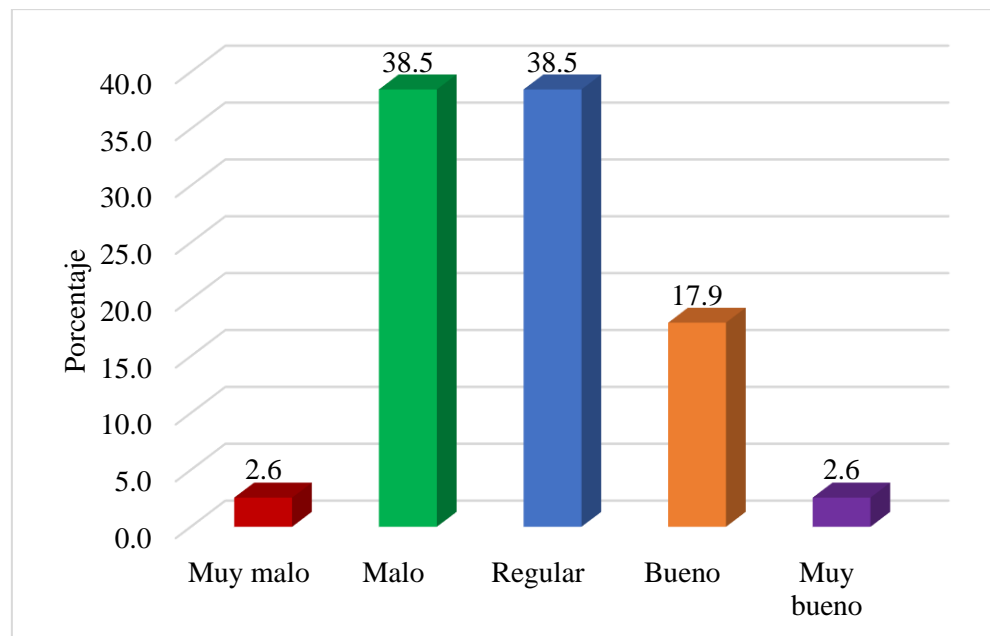


Figura 7: Resultados de la dimensión organización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- De la figura precedente, se puede observar que el 38.5% de los colaboradores encuestados consideran que la organización en la entidad es mala, cantidad similar al 38.5% que considera que es regular, mientras que el 17.9% considera que es buena, el 2.6% que es muy mala y el 2.6% restante que es muy buena, se puede observar una



tendencia negativa respecto a la dimensión, toda vez que existen debilidades en cuanto a la departamentalización, debido a que no se cuenta con un organigrama actualizado y que comprenda todas las unidades de la entidad; en cuanto al tramo de control, no se tiene establecida la cantidad máxima de colaboradores bajo el mando de un responsable y en muchos casos esta es muy grande y en cuanto a la formalización de la organización, pues sus instrumentos de gestión no se encuentran actualizados, no son claro ni conocidos por todos los colaboradores. Esto influye negativamente al cumplimiento de los planes establecidos, poniendo en riesgo la consecución de los objetivos trazados.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión organización

Tabla 11 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Organización

	Promedio	Interpretación
Especialización del trabajo	2.97	Regular
Departamentalización	2.57	Malo
Cadena de mando	3.31	Regular
Tramo de control	2.43	Malo
Centralización y descentralización	3.09	Regular
Formalización	2.43	Malo
Organización	2.80	Regular

Fuente: Elaboración propia

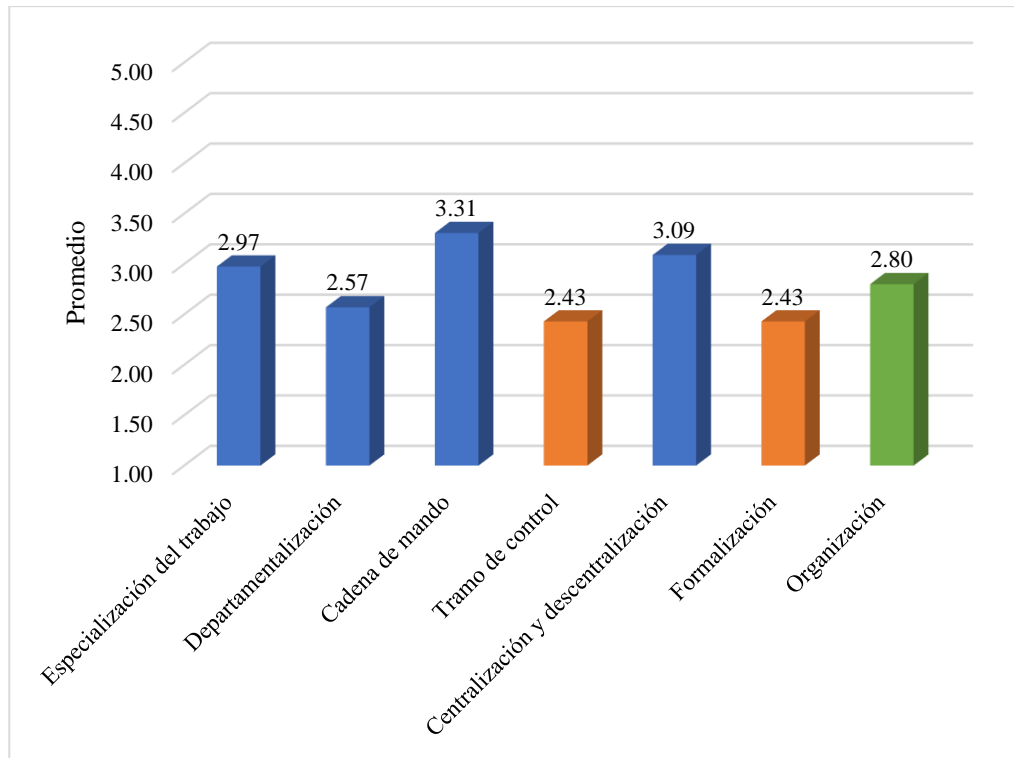


Figura 8: Resultados de la dimensión organización
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en los indicadores tramo de control y formalización, ambos con un promedio de 2.43, seguidos del indicador departamentalización con un promedio de 2.57 teniendo los tres, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta, una interpretación de “malo”; seguidamente, se encuentran los indicadores especialización del trabajo con 2.97, cadena de mando con 3.31 y finalmente el indicador centralización y descentralización con 3.09, teniendo estos una interpretación de “regular”. En consecuencia, se advierten debilidades en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.80, lo que la sitúa como “regular”; sin embargo, presenta una tendencia negativa. Esto evidencia debilidades en la organización de la entidad, toda vez que se advierte que la formalización se constituye con la debilidad más resaltante, pues no se tienen establecidos en documentos de gestión cuáles son las labores, requisitos y responsabilidades que tiene cada colaborador en el área y con las

funciones que desempeña. Asimismo, se evidencia que no se estableció el tramo de control, es decir, la cantidad máxima de colaboradores que un responsable puede tener bajo su mando y tampoco se cuenta con una departamentalización coherente, que se base en la naturaleza y las funciones que desempeñan los colaboradores.

4.2.3. Dirección

El objetivo es describir cómo es describir la dirección en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión dirección

Tabla 12 Indicadores de la dimensión dirección

	Motivación		Liderazgo		Comunicación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	3	7.7	3	7.7	7	17.9
Malo	25	64.1	12	30.8	13	33.3
Regular	4	10.3	11	28.2	11	28.2
Bueno	6	15.4	12	30.8	5	12.8
Muy bueno	1	2.6	1	2.6	3	7.7
Total	39	100.0	39	100.0	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

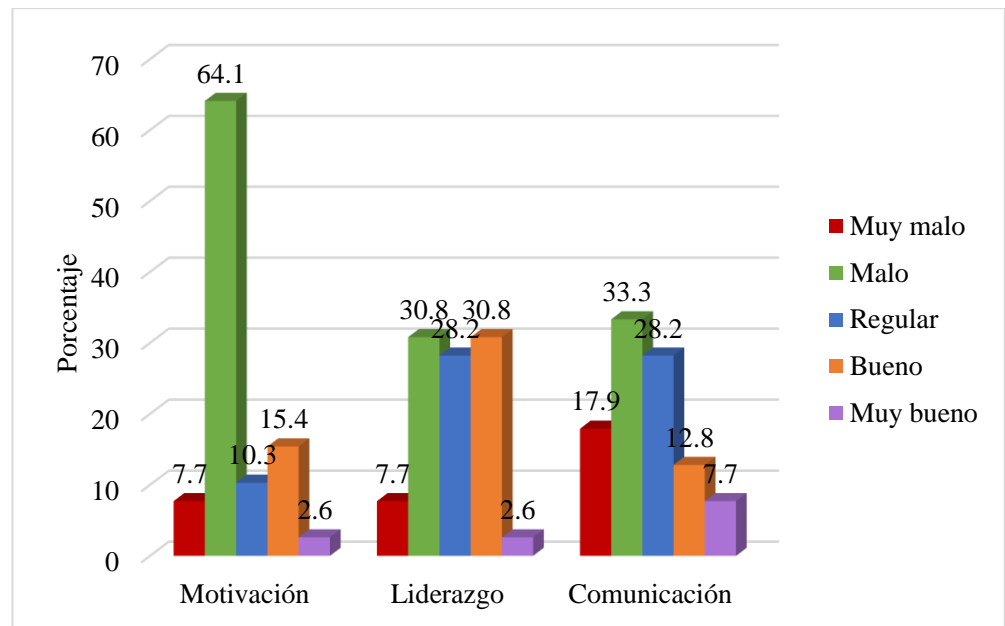


Figura 9: Indicadores de la dimensión dirección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Respecto al indicador motivación, se puede observar que para el 64.1% de los encuestados le dieron la calificación de malo, el 7.7% de muy malo, el 10.3% de regular, el 15.4% de bueno y el 2.6% restante de muy bueno; esto evidencia que para más de la mayoría de los encuestados existen falencias en cuanto a la motivación en la entidad. Esto se presenta en que no se considera la motivación en el desempeño de las funciones de los colaboradores; asimismo, no se involucran los objetivos institucionales con los objetivos personales de cada uno de ellos.
- En cuanto al indicador liderazgo, se observa que existe una tendencia negativa, toda vez que el 7.7% lo califica como muy malo, el 30.8% como malo, el 28.2% como regular, mientras que el 30.8% y el restante 2.6% lo calificaron como bueno y muy bueno respectivamente. Esto se evidencia en que los responsables de las áreas no lideran con el ejemplo a los colaboradores bajo su mando y además, que el compromiso con la entidad no se transmite entre los colaboradores; situación que evidencia una falencia en cuanto al liderazgo en la entidad.

- Finalmente, respecto a la comunicación, el 33.3% de los colaboradores encuestados le dio la calificación de mala, el 17.9% de muy mala, el 28.2% de regular y apenas el 12.8% y 7.7% de buena y muy buena respectivamente. Esto se advierte en que en la entidad no se cuenta con los canales de comunicación adecuados para que esta sea efectiva entre todas las dependencias de la misma; asimismo, la comunicación entre los distintos niveles de la entidad no se da de forma fluida y en algunos casos, es nula, evidenciándose de esta manera falencias en el indicador comunicación.

B) Resultados de la dimensión dirección

Tabla 13 Dimensión dirección

	<i>f</i>	%
Muy malo	5	12.8
Malo	21	53.8
Regular	9	23.1
Bueno	3	7.7
Muy bueno	1	2.6
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

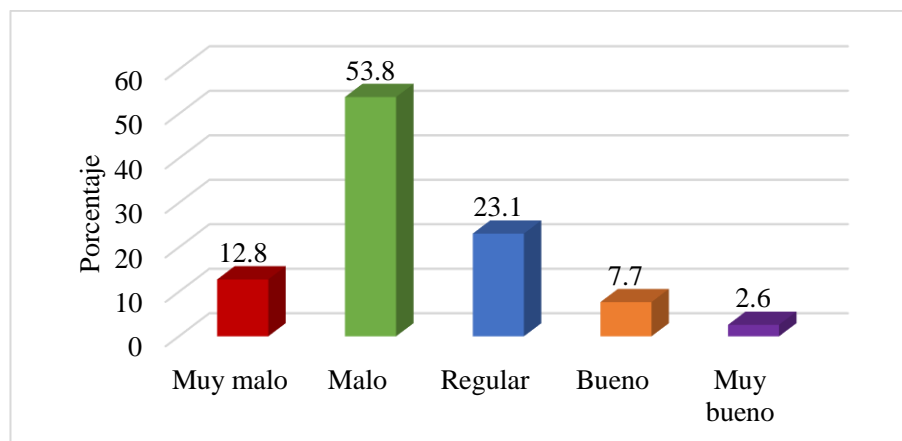


Figura 10: Indicadores de la dimensión dirección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Tal como se puede observar, el 53.8% de los colaboradores encuestados consideran que la dirección en la entidad es mala, el

12.8% que es muy mala, el 23.1% que es regular y solamente el 7.7% y 2.6% consideran que es buena y muy buena respectivamente; esto se debe a que existen falencias notorias en cuanto al acompañamiento a la ejecución de los planes establecidos previamente. Además, se advierten debilidades en cuanto al involucramiento de los colaboradores en el logro de los objetivos institucionales y su compromiso con ellos, esto también se debe en gran medida a que la comunicación en la entidad no es efectiva, lo que genera que las dependencias laboren de forma aislada y a su vez, genera la duplicidad de funciones, insumiendo recursos de forma innecesaria.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección

Tabla 14 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión dirección

	Promedio	Interpretación
Motivación	2.35	Malo
Liderazgo	2.58	Malo
Comunicación	2.52	Malo
Dirección	2.48	Malo

Fuente: Elaboración propia

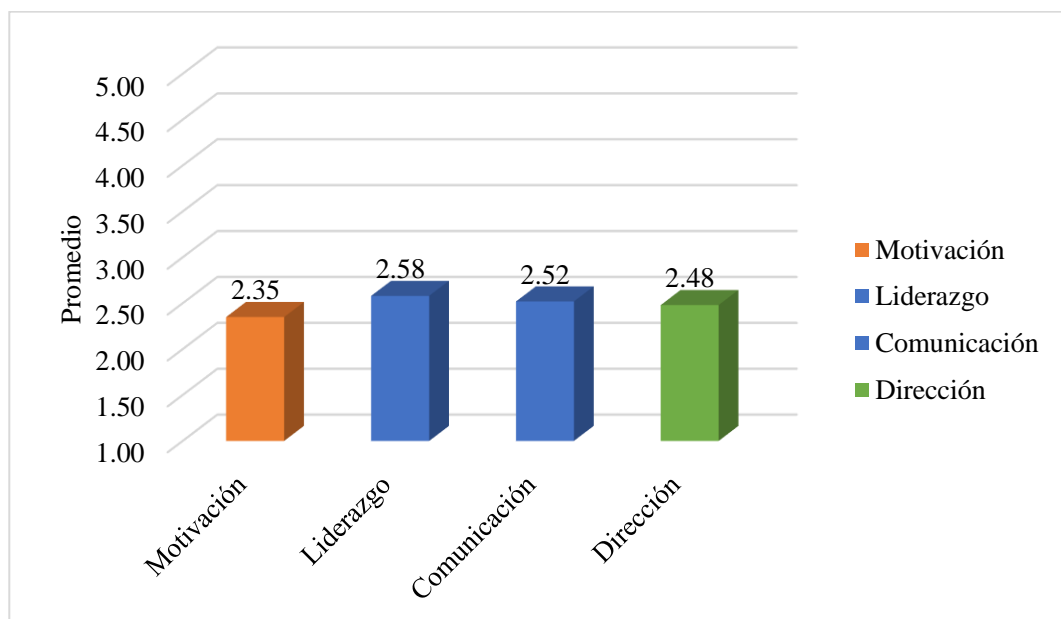


Figura 11: Resultados de la dimensión dirección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en el indicador motivación con un promedio de 2.35, seguido de los indicadores liderazgo y comunicación con promedios de 2.58 y 2.52 respectivamente, ubicándose todos estos en el nivel de “malo”, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta. En consecuencia, se advierten falencias en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.48, lo que la sitúa como “mala”. De lo cual se puede evidenciar que la dirección en la entidad presenta falencias muy notorias y que deben ser objeto de acciones que puedan remediarlas, se observa que no se considera la motivación en las labores desempeñadas por los colaboradores; así tampoco, encuentran líderes que los impulsen con el ejemplo. Finalmente, se advierte que la comunicación no es efectiva, no se cuentan con los canales adecuados y necesarios para poder realizarla, por lo que muchas áreas se encuentran trabajando de forma aislada.

4.2.4. Control

El objetivo es describir cómo es el control en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión control

Tabla 15 Indicadores de la dimensión control

	Establecimiento de estándares o criterios		Observación del desempeño		Comparación del desempeño en el estándar		Acción correctiva	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	13	33.3	5	12.8	3	7.7	4	10.3
Malo	10	25.6	13	33.3	6	15.4	11	28.2
Regular	11	28.2	9	23.1	14	35.9	17	43.6
Bueno	5	12.8	12	30.8	16	41.0	6	15.4
Muy bueno	0	0	0	0	0	0	0	2.6
Total	39	100.0	39	100.0	39	100.0	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

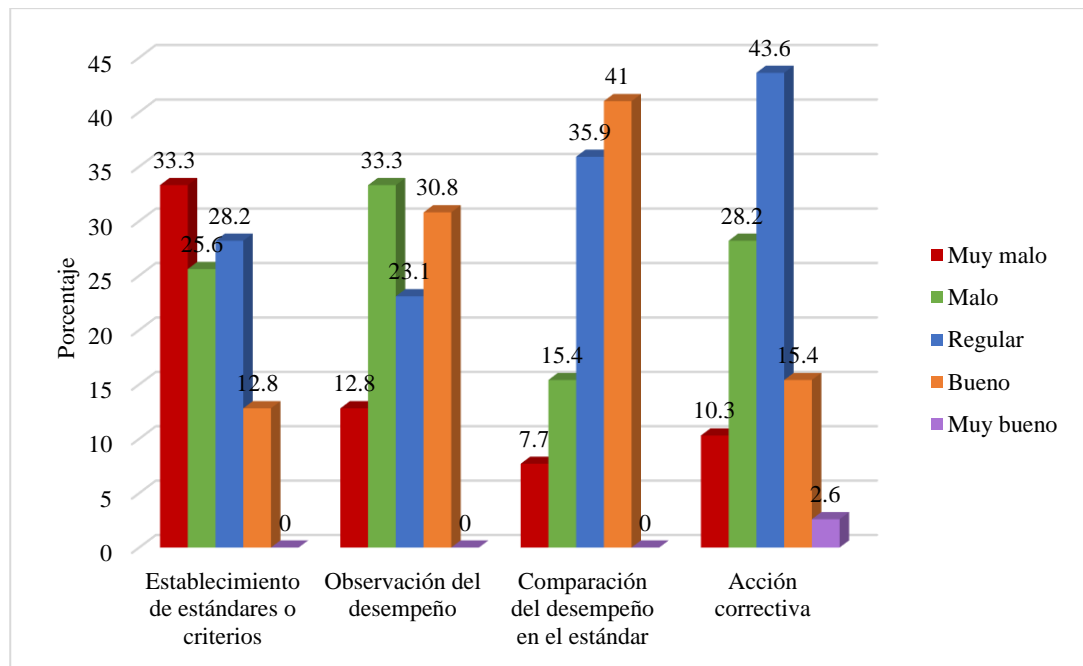


Figura 12: Resultados de la dimensión control
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Respecto al indicador establecimiento de estándares o criterios, se observa que el 33.3% de los colaboradores le dieron una calificación de muy malo, el 25.6% de malo, el 28.2% de regular y apenas el 12.8% considera que es bueno; esto evidencia que existe una grave falencia en cuanto al establecimiento de estándares o criterios, toda vez que estos no se encuentran establecidos, lo que repercute en que no se puede realizar la medición y comparación del desempeño de los colaboradores en la entidad.
- Acerca del indicador observación del desempeño, se advierte que el 33.3% considera que es malo, el 12.8% que es muy malo, el 23.1% que es regular y el 30.8% restante considera que es bueno; tal como se observa en los resultados precedentes, existe una tendencia negativa respecto a este indicador, toda vez que el 33.3% considera que es malo y el 12.8% muy malo; esto se evidencia en que no se realiza una observación constante del desempeño de los colaboradores.



- Por otro lado, en cuanto al indicador comparación del desempeño, se observa que el 41% considera que es bueno, el 35.9% considera que es regular y para el 15.4% y 7.7% es malo y muy malo respectivamente. Esto se encuentra ligado al indicador anterior, puesto que, al no haberse establecido estándares y criterios, se utilizan los generales, que se encuentran comprendidos en la normativa que regula a la entidad; sin embargo, al haber sido pensados de forma general para todas las instituciones, no se adecúan a la realidad de la entidad, por lo que al comparar el desempeño con ello, no se puede arribar a resultados que sean exactos.
- Finalmente, para el indicador de acción correctiva, se observa que el 43.6% de los encuestados considera que este es regular, el 10.3% consideran que es muy malo y el 28.2% que es malo; por otro lado, el 15.4% considera que es bueno y apenas el 2.6% que es muy bueno; en ese entender, se puede desprender que no se identifica la totalidad de las desviaciones y errores en el desarrollo de las funciones, tampoco se adoptan medidas correctivas ni preventivas frente a estos, por lo que no se puede realizar las correcciones y ajustes necesarios para que se pueda ceñir a lo establecido.

B) Resultados de la dimensión control

Tabla 16 Dimensión control

	<i>f</i>	%
Muy malo	6	15.4
Malo	13	33.3
Regular	15	38.5
Bueno	5	12.8
Muy bueno	0	0.0
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

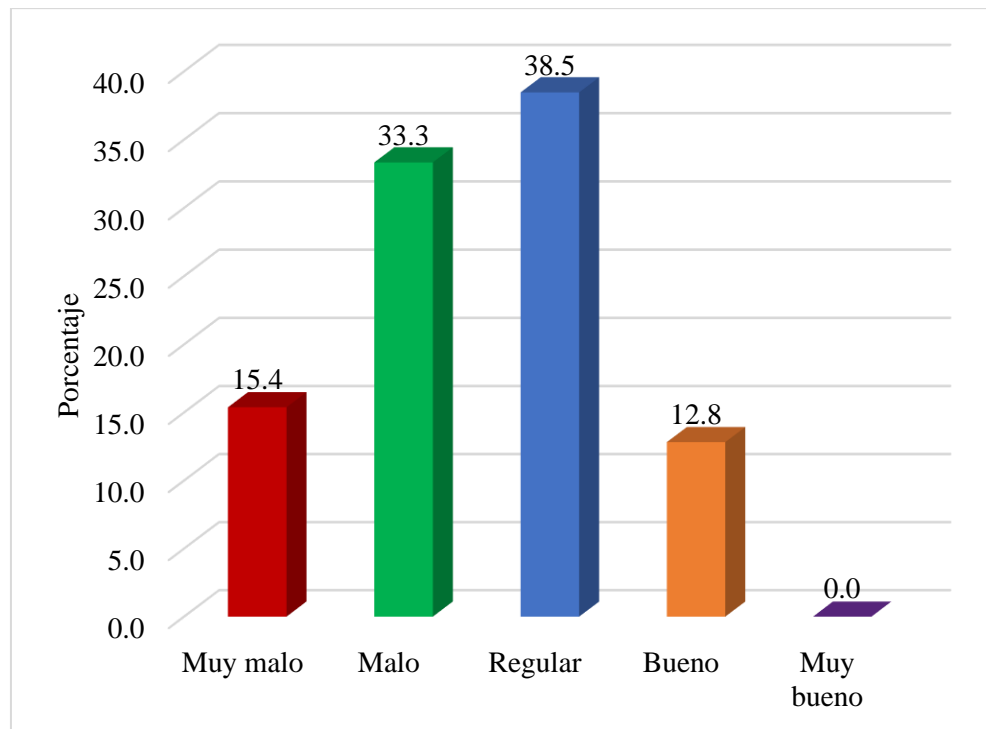


Figura 13: Resultados de la dimensión control
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se puede observar que para el 38.5% de los colaboradores encuestados considera que el control en la entidad es regular; sin embargo, se advierte una tendencia negativa, toda vez que el 15.4% consideran que es muy malo y el 33.3% que es malo, además, apenas el 12.8% considera que es bueno. De lo cual se desprende la existencia de falencias en el control en la entidad, esto se debe en gran medida a que no se han establecido estándares o criterios para comparar el desempeño de los colaboradores y a pesar de la observación del mismo, estos se comparan con algunos criterios y estándares generales, lo que dificulta la identificación de las variaciones, desviaciones o errores; lo que a su vez repercute en que no se adoptan las acciones correctivas y preventivas frente a estos.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control

Tabla 17 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control

	Promedio	Interpretación
Establecimiento de estándares o criterios	1.71	Muy malo
Observación del desempeño	2.52	Malo
Comparación del desempeño con el estándar	3.43	Bueno
Acción correctiva	2.89	Regular
Control	2.64	Regular

Fuente: Elaboración propia

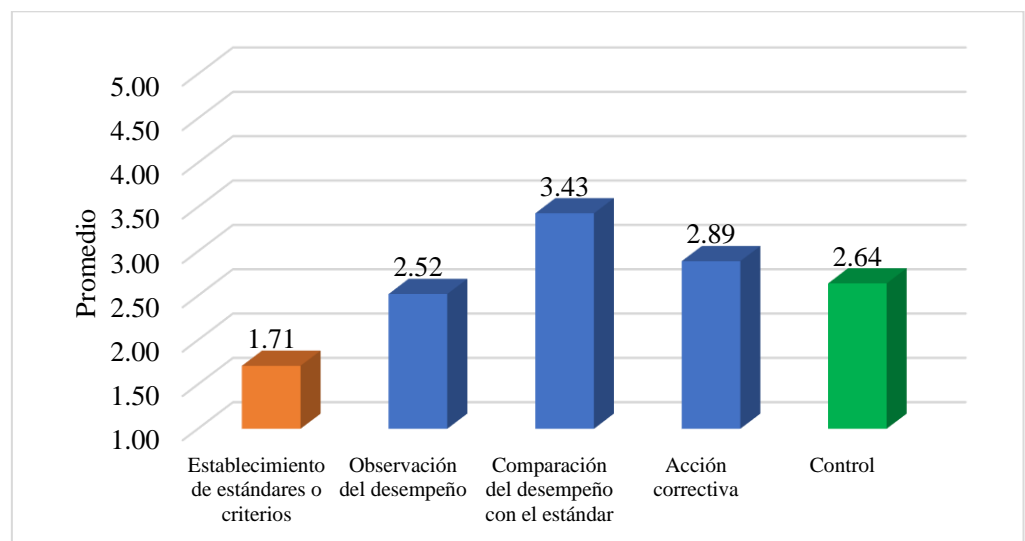


Figura 14: Resultados de la dimensión control

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en el indicador establecimiento de estándares con un promedio de 1.71, ubicándose en el nivel “muy malo”, seguido de los indicadores observación del desempeño y acción correctiva con promedios de 2.52 y 2.89 respectivamente, ubicándose todos estos en el nivel de “malo” y “regular”; por otro lado, el indicador comparación del desempeño con el estándar se encuentra en el nivel “bueno” con un promedio 3.43. En consecuencia, se advierten falencias en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.64, lo que la sitúa como “regular”. De lo

antes señalado se evidencian deficiencias en la dimensión, estando el principal punto a corregir el relacionado al establecimiento de estándares o criterios en la entidad, el mismo que se encuentra relacionado con la comparación con el estándar, por medio del cual se podrán identificar las desviaciones o variaciones que sean materia de acciones correctivas. Por otro lado, se advierte que no se realiza el acompañamiento y la observación del desempeño, lo que impide que se pueda obtener información para poder adoptar medidas correctivas y preventivas.

4.3. Resultado de la variable gestión administrativa

Tabla 18 Variable gestión administrativa

	<i>f</i>	%
Muy malo	2	5.1
Malo	15	38.5
Regular	16	41.0
Bueno	6	15.4
Muy bueno	0	0.0
Total	39	100.0

Fuente: Elaboración propia

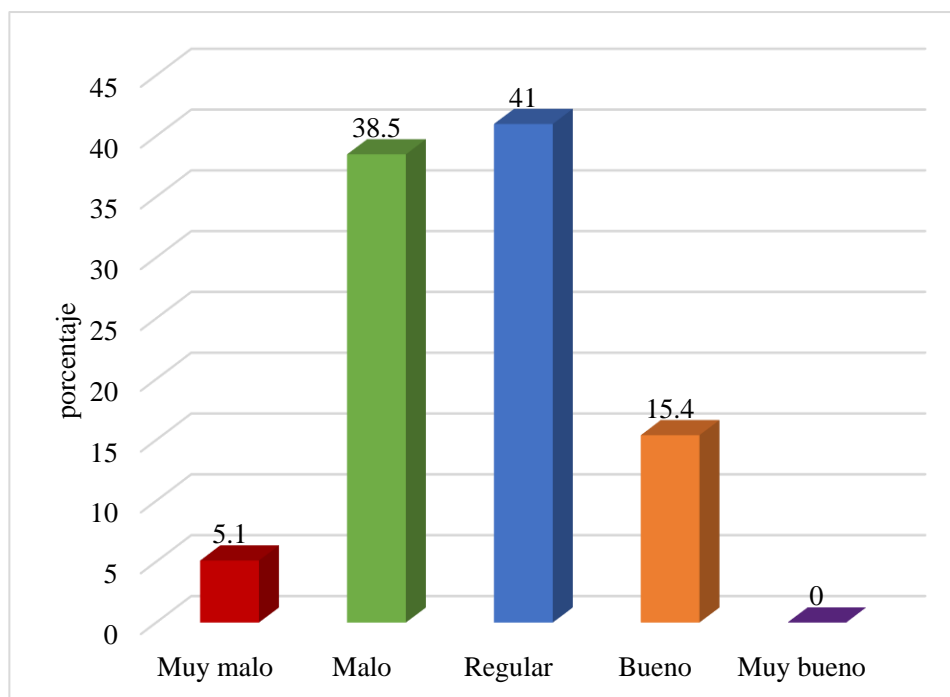


Figura 15: Resultados de la variable gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Tal como se observa, se tiene que el 41% de los colaboradores encuestado consideran que la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta tiene un nivel regular, seguido del 38.5% que considera que el nivel es malo, el 15.4% que es bueno y el 5.1% restante que es muy malo, esto surge como resultado de que la planeación se encuentra en un nivel regular, toda vez que no se cuentan con planes debidamente establecidos o que no son compartidos ni socializados con los miembros de la entidad y que no cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones; en cuanto a la organización, esta también se ubica en el nivel regular debido a que existen falencias en cuanto a la departamentalización, puesto que se advierte que no se cuenta con un organigrama actualizado y coherente con la estructura orgánica real de la entidad, no se tiene establecido el tramo de control y en cuanto a la formalización de la organización, sus instrumentos de gestión no se encuentran actualizados, no son claros ni conocidos por todos los colaboradores; la dirección se ubica en el nivel malo, esto se debe existen falencias notorias en cuanto al acompañamiento a la ejecución de los planes establecidos previamente y también respecto al involucramiento de los colaboradores en la consecución de los objetivos instituciones y su compromiso con ellos, esto también se debe en gran medida a que la comunicación en la entidad no es efectiva; finalmente, esta la calificación se debe a que el control se ubica en el nivel regular, esto debido en gran medida a que no se han establecido estándares o criterios para comparar el desempeño de los colaboradores y a pesar de la observación del mismo, estos se comparan con algunos criterios y estándares generales, lo que dificulta la identificación de las variaciones, desviaciones o errores; lo que a su vez repercute en que no se adoptan las acciones correctivas y preventivas frente a estos.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión administrativa

Tabla 19 Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión administrativa

Dimensiones	Promedio	Interpretación
Planeación	2.86	Regular
Organización	2.8	Regular
Dirección	2.48	Malo
Control	2.64	Regular
Gestión Administrativa	2.69	Regular

Fuente: Elaboración propia

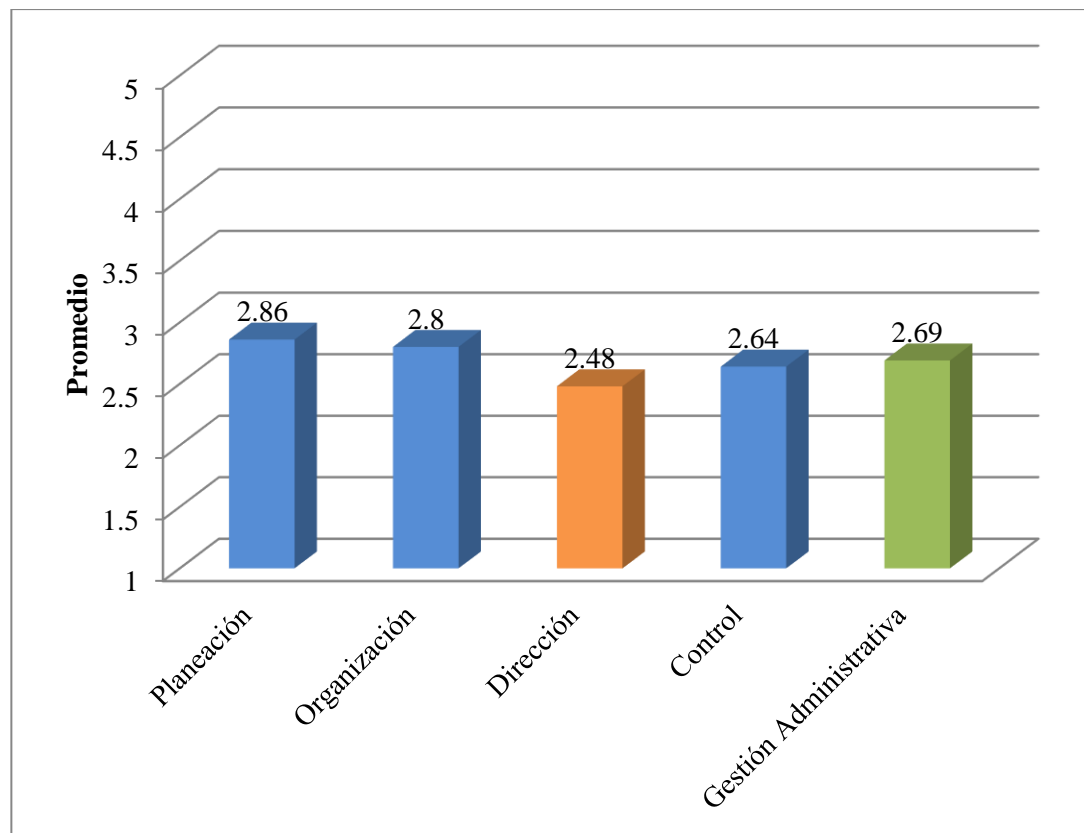


Figura 16: Resultados de la variable gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Tras la comparación de los promedios de las dimensiones de la variable, se puede observar que la dirección con un promedio de 2.48 es la dimensión con promedio más bajo y se ubica en el nivel malo, esto se evidencia en que los colaboradores de la entidad se encuentran realizando sus labores más por el cumplimiento del deber, sin demostrar compromiso con sus ellas ni con los objetivos a alcanzar, advirtiéndose además deficiencias en la comunicación; a continuación se



encuentra la dimensión control que con el promedio de 2.64 ubicándose en el nivel regular, advirtiéndose que no se tienen establecidos con claridad estándares para la totalidad de procedimientos en la entidad por lo que recurren a estándares o criterios generales, que no se ajustan a la realidad de la misma; seguidamente, se ubica dimensión planeación con un promedio de 2.86 y un nivel regular, lo cual se evidencia a que la entidad no cuenta con planes actualizados y que sean conocidos por todos los colaboradores que laboran en la entidad o también porque lo existentes no enlazan las funciones de todas las oficinas; finalmente la dimensión organización se ubica en el nivel regular con un promedio de 2.8 evidenciándose deficiencias en cuanto al manejo de los instrumentos de gestión de la entidad, los cuales se encuentran desactualizados y en muchos casos no fueron elaborados y aprobados adecuadamente.

Es así que la variable obtuvo un promedio de 2.66, lo cual la ubica en el nivel regular, esto a consecuencia de las debilidades y falencias evidenciadas en sus dimensiones, las cuales repercuten en el estado de la variable; asimismo, se puede observar que no se ha considerado contar con una gestión administrativa que permita ejecutar los proyectos y desarrollar sus actividades de una forma ordenada y efectiva dejándose de lado funciones administrativas básicas, lo que se evidenció en la comparación de promedios de las mismas.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Como resultado del presente estudio de investigación, en el marco del objetivo que fue: Describir la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019, se identificaron los siguientes resultados:

- Se observa que el 41% de los colaboradores encuestado consideran que la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta tiene un nivel regular, seguido del 38.5% que considera que el nivel es malo, el 15.4% que es bueno y el 5.1% restante que es muy malo, observándose una tendencia negativa en la calificación de la misma; esto surge como resultado de que en cuanto a la planeación, no se cuentan con planes debidamente establecidos y tampoco cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones; por otro lado, en cuanto a la organización existen falencias referentes a la departamentalización, puesto que no se cuenta con un organigrama actualizado y coherente, además, sus instrumentos de gestión no se encuentran actualizados, no son claros ni conocidos por todos los colaboradores.
- Es también importante mencionar respecto a la dirección, esta se ubica en el nivel malo, lo que se debe a la existencia de falencias notorias en cuanto al acompañamiento a la ejecución de los planes establecidos previamente y también respecto al involucramiento de los colaboradores en la consecución de los objetivos institucionales y su compromiso con ellos, esto también se debe en gran medida a que la comunicación en la entidad no es efectiva. Finalmente, pese a que la calificación del control fue como regular, se advierte una tendencia negativa, lo que debe en gran medida a que no se han establecido estándares o criterios para comparar el desempeño de los colaboradores y a pesar de la observación del mismo, de igual modo se observa que si bien es cierto se realiza la comparación del desempeño de los colaboradores, este se realiza usando estándares y criterios de carácter general, que se encuentran establecidos en dispositivos legales que no necesariamente se ajustan a la realidad de la entidad.



5.2. Comparación crítica con la literatura existente

De acuerdo con (Anzola, 2002, pág. 70):

Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

Bajo esa premisa, la presente investigación se enmarca en el referido concepto y más aun considerando que como resultado de la investigación realizada la Gestión Administrativa en la entidad se ubica en un nivel regular, siendo necesario abordar las debilidades y falencias identificadas, adoptando medidas para corregirlas y fortalecerlas.

En esta línea, (Cabezas Barco, 2015, pág. 66) en la tesis titulada: “Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo – EMSABA E.P.”, realizada en la Universidad Técnica de Babahoyo, indica que “la gestión administrativa no está respondiendo a los requerimientos de los empleados, incidiendo está en la calidad del servicio de la empresa, lo que constituye que la gerencia actúa bajo una gestión con ciertas tendencias tradicionalista; asimismo, señala que los resultados demostraron falencia de los procesos administrativos” (Cabezas Barco, 2015, pág. 66). Este resultado se encuentra en concordancia con el obtenido como producto del presente trabajo de investigación, toda vez que también se observa que la gestión administrativa en la entidad no está generando los resultados esperados, a raíz de las falencias y debilidades advertidas.

Asimismo, lo antes mencionado se encuentra en línea con lo concluido por (Huallpa Llactahuamani, 2016, pág. 157) en la tesis titulada “Gestión Administrativa de la Empresa MARASAL S.A.”, realizada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, quien concluye que “la situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A., presenta deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, haciéndose necesaria la implementación de



una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa” (Huallpa Llactahuamani, 2016, pág. 157).

Del mismo modo, los resultados del presente trabajo de investigación se encuentran en concordancia con las conclusiones presentadas por el precitado autor, toda vez que, en la entidad se dejaron de lado se advierten deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, pues las funciones básicas como son la planeación, organización, dirección y control fueron dejadas de lado y no se evaluaron para poder determinar las acciones correctivas necesarias.

Bajo la línea de las investigaciones que antecedieron a la presente, se observa que arribaron a conclusiones similares, toda vez que se identificaron falencias y debilidades en la gestión administrativa de las organizaciones estudiadas, lo que refuerza la necesidad de poder adoptar medidas con la finalidad de poder superar las dificultades presentes.

5.3. Limitaciones del estudio

Durante la realización del presente trabajo de investigación, en cuanto al aspecto teórico, se presentó la limitante en ubicar antecedentes con la misma unidad estudiada, puesto que en su mayoría abordan como organizaciones estudiadas a las del sector privado, dejando de lado a las del sector público.

En cuanto al aspecto práctico, la principal limitación fue obtener la aprobación para la aplicación del instrumento para la recopilación de datos, esto a consecuencia de la amplia carga documentaria de la autoridad administrativa de la entidad para poder aprobar la misma.

5.4. Implicancias del estudio

Como resultado de la aplicación de las recomendaciones propuestas en la presente investigación, se podrán sentar las bases para la corrección de las falencias y el fortalecimiento de las debilidades identificadas; asimismo, podrá constituirse en un precedente para ser replicado en otros contextos, pudiendo ampliarse el modelo de investigación, abordando a la gestión administrativa junto a otras variables como el control interno o la calidad de servicios a los ciudadanos.



CONCLUSIONES

1. Se concluye que la variable tiene un promedio de 2.66, por lo que en atención al objetivo general de la investigación realizada, se concluye que es “regular”; en esa línea, se puede observar que esto se debe a que del análisis de los resultados obtenidos la dimensión dirección presenta el promedio más bajo (2.48) y se ubica en el nivel malo, es de precisar que esta dimensión constituye la debilidad más resaltante para la variable, seguidamente, se encuentra la dimensión control que por el promedio obtenido (2.64) se ubica en el nivel regular, por otro lado la dimensión planeación se ubica en el nivel regular y finalmente la dimensión organización por su promedio (2.8) se ubica en el nivel regular. Es así que, las dimensiones presentan falencias, que a su vez se constituyen como debilidades para la variable, evidenciándose las falencias más notorias en la dimensión dirección, debido a que no se busca el compromiso de los colaboradores; asimismo, se advierten también falencias en el control, pues no se establecieron los mínimos aceptables que deben alcanzar los colaboradores con el desempeño de sus labores y funciones; por otro lado, la organización no se encuentra debidamente formalizada, teniendo documentos de gestión desactualizados y que no se adaptan a la realidad de la organización y finalmente, los planes no son conocidos por todos los colaboradores y en consecuencia, es necesaria la adopción de medidas y acciones tanto correctivas como preventivas, a fin de solucionar las dificultades evidenciadas como resultado de la investigación.
2. Se advierten debilidades en la dimensión planeación, ya que el promedio para esta es de 2.71, el cual la sitúa como regular, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta, lo cual se da como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que los indicadores de asignación de recursos o presupuestos es el de valoración más baja en la escala situándose en “malo”, lo que se debe en gran medida a que estos son insuficientes de acuerdo a los colaboradores encuestados, seguido de los indicadores: objetivos, visión, procedimientos, estrategias, misión y principios, todos ellos situados en el nivel “regular”, esto se debe a que estos planes no son conocidos por la totalidad de colaboradores, por lo que en consecuencia, no se tienen presentes durante el desempeño de sus labores; finalmente, se encuentran los indicadores estrategias y procedimientos, ubicándose en el nivel bueno.



3. En cuanto a la dimensión organización, se concluye que el promedio para esta es de 2.80, lo que la sitúa como “regular”; sin embargo, presenta una tendencia negativa, toda vez que como resultado de la comparación promedio de los indicadores, observa que la puntuación menor se encuentra en los indicadores formalización y tramo de control, ubicados en el nivel malo, esto se debe en gran medida a que la organización de la entidad no se encuentra formalizada en instrumentos de gestión o a que estos se encuentran desactualizados; del mismo modo el indicador departamentalización también se ubica en el nivel de “malo” esto se debe a que el organigrama de la entidad no se encuentra actualizado y no comprende a todas las unidades orgánicas existentes; seguidamente, se encuentran los indicadores especialización del trabajo, cadena de mando y finalmente el indicador centralización y descentralización, teniendo estos una interpretación de “regular”. De lo cual se advierte la existencia de una tendencia negativa de la dimensión.
4. Por otro lado, respecto a la dimensión dirección, se advierten falencias en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.48, lo que la sitúa como “mala”; asimismo, como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en el indicador motivación, seguido de los indicadores liderazgo y comunicación, ubicándose todos estos en el nivel de “malo”, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta. Esto se presenta debido a que no se considera la motivación en el desempeño de las funciones de los colaboradores, así también el compromiso con la entidad no se transmite entre los colaboradores y finalmente, a que en la entidad no se cuenta con los canales de comunicación adecuados para que esta sea efectiva entre todas las dependencias de la misma.
5. Finalmente, respecto a la dimensión control, se advierten falencias en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.64, lo que la sitúa como “regular”; además, como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en el indicador establecimiento de estándares con, ubicándose en el nivel “muy malo”, lo que se debe a que estos no se encuentran establecidos, razón por la cual se ven en la necesidad de recurrir a estándares generales que no se ajustan a la entidad; a continuación, se encuentran de los indicadores observación del desempeño y acción correctiva, ubicándose todos estos



en el nivel de “malo” y “regular”, respectivamente, esto se debe a que no se realiza una observación constante del desempeño de los colaboradores y también a que no se adoptan las medidas para lograr correcciones y ajustes necesarios para que los resultados se puedan ceñir a lo establecido; finalmente, el indicador comparación del desempeño con el estándar se encuentra en el nivel “bueno”.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al titular de la Municipalidad Provincial de Anta que para subsanar las debilidades evidenciadas respecto a la gestión administrativa, disponga la aprobación de directivas que sirvan de guías y como marco de autorregulación en el desempeño de las funciones por parte de los colaboradores; asimismo, disponga que través de la gerencia municipal pueda realizar periódicamente una evaluación de la misma, obteniendo así información de cuáles podrían ser las falencias o desviaciones que se puedan presentar en el desempeño de la gestión administrativa de la entidad, estas podrán servir como base para adoptar las acciones necesarias para enmendar y también para continuar con la implementación de controles en el marco de las disposiciones legales aplicables. En este sentido, es también importante mencionar que será imprescindible fomentar el compromiso de todos los colaboradores que se encuentran involucrados en la gestión administrativa en la entidad, desde el gerente municipal hasta los jefes de las dependencias de niveles inferiores, logrando una sinergia entre las funciones que estos desempeñan.
2. En relación a la planeación en la entidad, se recomienda que a través de la oficina de Planeamiento y Presupuesto, se sincere la asignación de recursos y presupuestos, para que así se determine la cantidad real necesaria y si la que se vino siendo asignada es suficiente para el desempeño de las funciones en la entidad. Por otro lado, a través de la unidad de Recursos Humanos es importante que se socialice con los colaboradores los planes de la entidad, ya sean estos la misión, visión, objetivos; asimismo, será importante que en la inducción del personal se considere realizar un breve recordatorio de los principios que rigen la función y continuar fortaleciendo los procedimientos y estrategias hasta llegar a un nivel bueno en los mismos. Será imprescindible el uso de canales de difusión de los mismos, para lo cual se recomienda que constantemente se hagan recordatorios acerca de los planes institucionales, para que así los colaboradores puedan conocerlos y convertirlos en sus parámetros de acción, para lo cual se podría considerar que la unidad de Informática pueda realizar publicaciones de estos en el portal institucional de la entidad.



3. En cuanto a la organización, se recomienda que la Gerencia Municipal coordine con el resto de áreas y realice la revisión de los documentos de gestión que se encuentran vigentes en la entidad, a fin de que estos se actualicen y articulen con los lineamientos normativos vigentes; asimismo, se recomienda que a través de la unidad de Recursos Humanos se evalúe el organigrama vigente, pues se advierte que este no recoge la totalidad de unidades existentes en la entidad lo que dificulta el establecimiento de la línea de mando. Adicionalmente, es recomendable que se establezca el tramo de control en la entidad, a través de instrumentos que definan la cantidad máxima de colaboradores que pueden estar bajo órdenes de un solo responsable de dependencia. Asimismo, será importante que se adopten los lineamientos legales que se encuentran vigentes, como son culminar el tránsito a la Ley del Servicio Civil, que establece las condiciones básicas de organización de los recursos humanos. Finalmente, sería recomendable considerar solicitar apoyo a organismos del gobierno nacional, a fin de que estos orienten la estructuración y organización de la entidad.
4. Respecto a la dirección, se recomienda que la unidad de Recursos Humanos impulse programas de motivación, que involucre a los colaboradores con el desempeño de sus funciones, esto repercutirá positivamente en alcanzar los objetivos propuestos; así también, se recomienda que se orienten los objetivos personales de los colaboradores hacia los objetivos institucionales, haciendo de esta manera que el nivel de compromiso se incremente. Es importante también considerar fortalecer los canales y medios de comunicación interna en la entidad, lo que a su vez le otorgará más dinamismo y asegurará que las dependencias trabajen de forma coordinada, evitando la duplicidad de funciones y logrando que no se insuma en recursos de forma innecesaria, esto se puede lograr a través de la implementación de una casilla electrónica, avanzando así en las disposiciones para lograr la modernización de la entidad. Y finalmente, será importante fortalecer el liderazgo en la entidad, fomentando el empoderamiento de los colaboradores y que estos puedan compartir con el ejemplo el compromiso con la organización, esto se puede lograr conformando grupos de trabajo que fomenten la participación y relación de los colaboradores de las distintas áreas.
5. Finalmente, se recomienda respecto al control, que el titular de la entidad disponga que cada área proceda a establecer estándares y criterios internos para poder realizar



la evaluación del desempeño de los colaboradores, cautelando que estos se encuentren enmarcados y reforzados por los criterios normativos generales, para lo cual pueden recurrir al Órgano de Control Institucional y Asesoría Legal para obtener apoyo. Será importante que para el establecimiento de los estándares y criterios internos consideren las normas legales vigentes, pero que estos sean adaptados a la realidad de la entidad; de esta manera, podrán asegurar que estos se encuentren acorde a las necesidades organizacionales. Asimismo, es importante que se realice el acompañamiento al desempeño de las funciones y labores por parte de los colaboradores, esto con la finalidad de se identifiquen las variaciones y desviaciones que se podrían presentar, para que de esta manera se puedan adoptar las medidas correctivas, pero sobre todo las medidas que prevengan que estas se sigan presentando.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cabezas Barco, H. L. (2015). *Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo – EMSABA E.P. Para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas*. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castro Crisóstomo, M. R. (2015). *Gestión Administrativa y el Control Interno en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2012. Para optar el título profesional de Contador Público*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). Estado de México: Mc Graw-Hill.
- Constitución Política del Perú. (29 de Diciembre de 1993). Diario Oficial El Peruano. Congreso Constituyente Democrático.
- Corvo, H. (13 de julio de 2019). *lifeder.com*. Obtenido de Gestión Administrativa: Funciones y Procesos: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MacGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación. 5ta Ed.* Mexico: Mc Graw Hill Education/International Editores S.A.
- Huallpa Llactahuamani, V. (2016). *Gestión Administrativa de la Empresa MARASAL S.A. Para optar el título profesional de Licenciado en Administración*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco.



- Huanca Vásquez, A. C., & Cruz Espinoza, A. E. (2017). Gestión Administrativa del Centro Experimental la Raya de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco 2015-2016. *Para la obtención de Licenciado en Administración*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Municipalidades. (27 de Mayo de 2003). Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (28 de marzo de 2018). Diario Oficial El Peruano. *Ley N.º 27785*. Lima, Perú: Congreso de la República.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Medel Lizárraga, M. (29 de Junio de 2010). *Overblog*. Obtenido de <http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>
- Ñañez Rodríguez, O. E. (2017). Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016. *Para la obtención del grado de Maestra en Gestión Pública*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO Y ZONIFICACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE LA DEMARCACIÓN TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE ANTA*. Cusco: PCM.
- Raffino, M. E. (22 de Noviembre de 2018). *Concepto de Administración Pública*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de <https://concepto.de/administracion-publica/>
- Resolución de Alcaldía n.º 038-2019-MPA-A-SG. (29 de Enero de 2019). Anta, Cusco, Perú: Municipalidad Provincial de Anta.
- Resolución de Alcaldía N.º 0785-2015-A/MPA-SG. (30 de Diciembre de 2015). Plan de Desarrollo Institucional. Anta: Municipalidad Provincial de Anta.
- Reyes, M. T. (2013). Gestión administrativa y su incidencia en la calidad de los servicios... *Para optar el grado de Licenciada en Administración*. Universidad técnica de Cotopaxi Ecuador, Ecuador.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.



- Rodriguez, E. Ñ. (2017). Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016. *Para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Rubio Domínguez, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: IEGE-Publicaciones. Recuperado el Agosto de 2019, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/index.htm>
- Soto Paredes, J. P. (2011). Evaluación de la Gestión Administrativa en Centros Médicos auspiciados por Organismos Internacionales, caso Club Rotario. *Para la obtención del grado de Magíster*. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (s.f.). *GLOSARIO DE TÉRMINOS SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planeación	<ul style="list-style-type: none">- Misión- Visión- Objetivos- Estrategias- Procedimientos- Principios- Asignación de recursos o presupuestos
	Organización	<ul style="list-style-type: none">- Especialización del trabajo- Departamentalización- Cadena de mando- Tramo de control- Centralización y descentralización- Formalización
	Dirección	<ul style="list-style-type: none">- Motivación- Liderazgo- Comunicación
	Control	<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de estándares o criterios- Observación del desempeño- Comparación del desempeño con el estándar- Acción correctiva



Anexo 02: Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO: “Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Anta departamento de Cusco, 2019”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	PROBLEMA GENERAL	VARIABLE	Tipo: BÁSICO Nivel: DESCRIPTIVO
¿Cómo es la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?	Describir la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.	Gestión Administrativa	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Dimensiones	Diseño: NO EXPERIMENTAL Enfoque: CUANTITATIVO Población: Treinta y nueve colaboradores (39) Muestra: Treinta y nueve colaboradores (39)
¿Cómo es la planeación en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?	Describir la planeación en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.	1. Planeación 2. Organización 3. Dirección 4. Función	
¿Cómo es la organización en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?	Describir la organización en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.		
¿Cómo es la dirección en la Municipalidad Provincial de Anta en el periodo 2019?	Describir la dirección en la Municipalidad Provincial de Anta, en el 2019.		
¿Cómo es el control en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019?	Describir el control en la Municipalidad Provincial de Anta, en el periodo 2019.		



Anexo 03: Matriz del instrumento para la recolección de datos

Dimensiones	Indicadores	Ítem/reactivo	Peso	N.º de ítems	Alternativas
Planeación	Misión	<ul style="list-style-type: none"> - La misión de la entidad se sustenta en la razón de ser, valores, fundamentos éticos, entre otros. - La misión es la guía de acción para la actuación de los servidores y funcionarios. - Conoce la misión de la entidad y qué comprenden esta. 	3.5%	3	<ul style="list-style-type: none"> - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> - La visión de la entidad actualmente constituye el escenario futuro al cual aspira. - La visión es compartida a todos los servidores y funcionarios de la entidad. 	3.5%	2	
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos de la entidad están establecidos claramente y en concordancia con los lineamientos legales aplicables. - Los objetivos establecidos son compartidos y socializados con todos los servidores y funcionarios de la entidad. 	3.5%	2	
	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen establecidas estrategias para alcanzar los objetivos establecidos en la entidad. - Para la elaboración de estrategias, se participa a todos los servidores y funcionarios bajo su mando. 	3.5%	2	
	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Los procedimientos de cada área están establecidos y se encuentran formalizados en un documento de gestión (manual de procedimientos). 	3.75%	2	



		- Los procedimientos establecidos incorporan el objetivo, área y responsable, controles, estrategias, etc.			
	Principios	- Conoce los principios que regulan el desempeño de sus funciones, en el marco de la administración pública. - Se considera en la inducción del personal que ingresa a la entidad, un breve recordatorio respecto de los principios que rigen el desarrollo de sus funciones.	3.75%	2	
	Asignación de recursos o presupuestos	- Los recursos asignados (humanos, económicos, financieros, etc.) son suficientes para cubrir la necesidad del área.	3.5%	1	
Organización	Especialización del trabajo	- Las tareas se encuentran separadas, de tal manera que permiten que quiénes las desempeñan puedan especializarse en cada una.	4%	1	
	Departmentalización	- Los puestos de la estructura orgánica se encuentran agrupados y estructurados de acuerdo a la naturaleza, funciones, ubicación, etc. - El organigrama se encuentra actualizado y comprende a todas las áreas y dependencias de la entidad.	4.5%	2	
	Cadena de mando	- La línea de autoridad se encuentra establecida de manera clara y es conocida por los servidores y funcionarios bajo su cargo	4%	1	
	Tramo de control	- Se encuentra establecida la cantidad máxima de trabajadores que un responsable de área puede tener bajo su mando.	4%	2	



		<ul style="list-style-type: none">- El número de trabajadores bajo su mando es adecuado comparado con la cantidad de labores que se desarrollan en su área.			
	Centralización y descentralización	<ul style="list-style-type: none">- Las decisiones se toman en el nivel superior de la entidad sin participación de las demás dependencias.- La toma de decisiones se da de forma descentralizada, involucrando a los niveles inferiores de la entidad.	4%	2	
	Formalización	<ul style="list-style-type: none">- Las funciones, obligaciones, derechos y deberes de los servidores y funcionarios de la entidad se encuentran claramente establecidos y estandarizados en documentos de gestión (MOF, ROF, MPP, CAP, RIT, MAPRO, etc.).- Los documentos de gestión (MOF, ROF, MPP, CAP, RIT, MAPRO, etc.) son compartidos y socializados con los servidores y funcionarios de la entidad.	4.5%	2	
Dirección	Motivación	<ul style="list-style-type: none">- Los servidores y funcionarios de la entidad reciben motivación para la mejora en su desempeño.- Se involucran los objetivos institucionales con los personales de los servidores y funcionarios de la entidad.	8%	2	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">- Los encargados de las áreas y dependencias de la entidad lideran con el ejemplo a los trabajadores bajo su cargo.- El compromiso con la entidad se transmite con el ejemplo entre los servidores y funcionarios.	8%	2	



	Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Los canales de comunicación son adecuados y suficientes para que esta se realice de manera efectiva entre las áreas.- Existe comunicación entre todos los niveles de la entidad.	9%	2	
Control	Establecimiento de estándares o criterios	<ul style="list-style-type: none">- Se han establecido estándares y/o criterios que permitan medir y comparar el desempeño de los servidores y funcionarios de la entidad.	6%	2	
	Observación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Se realiza una observación del desempeño de servidores y funcionarios que se encuentran bajo su mando.	6%	1	
	Comparación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Con base en la observación del desempeño, se realiza la comparación con los estándares establecidos.- Se utilizan criterios generales (leyes, directivas, etc.) para la comparación del desempeño, cuando estos no fueron establecidos por la entidad.	6.5%	2	
	Acción correctiva	<ul style="list-style-type: none">- Se identifican las variaciones, desviaciones y errores identificados que ameriten acciones correctivas.- Se adoptan las acciones correctivas frente a las variaciones, desviaciones y errores identificados.- Se establecen acciones preventivas frente a las variaciones, desviaciones y errores identificados.	6.5%	3	