

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS -**

2021

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

JHON DANNY GÓMEZ GUERREROS

Andahuaylas, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS -
2021**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

JHON DANNY GÓMEZ GUERREROS

Asesor:

Dr. John Peter Aguirre Landa

Andahuaylas, Perú

2022



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO 22

APROBACIÓN DE ASESOR

Quien suscribe:

Mgtr. John Peter Aguirre Landa,

(Grado académico, título profesional. Nombres y apellidos del asesor)

Por el presente;

CERTIFICA,

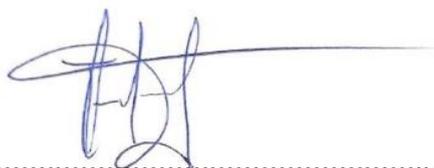
Que el (la) Bachiller en Administración de Empresas, Jhon Danny Gómez Guerreros, ha iniciado el proceso de asesoramiento y firmamos el compromiso hasta la culminación satisfactoria del informe final, del proyecto de trabajo de investigación, que lleva por título:

Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de las Municipalidades del Valle del Chumbao 2021, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

San Jerónimo, 05 de Julio de 2021.


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Mgtr. John Peter Aguirre Landa
DOCENTE

Asesor



Jhon Danny Gómez Guerreros

Tesista



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANEXO 23

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la SEDE ACADÉMICA 1 del Local Académico de COOCYAHUACHO, de la Universidad Nacional José María Arguedas, ubicado en el distrito de San Jerónimo de la provincia de Andahuaylas, siendo las 16:10 pm horas del día DIECISEIS de SEPTIEMBRE del año 2022, se reunieron el (a) Dr. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ, Mgt. EDWIN MESCCO CÁCERES, Mgt. RAQUEL ÁLVAREZ SIGUAYRO, en condición de integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: **GESTIÓN**

MUNICIPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, 2021, cuyo autor es el Bachiller en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, JHON DANNY GÓMEZ GUERREROS** y Asesor Dr. **JOHN PETER AGUIRRE LANDA**, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, al Bachiller en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; JHON DANNY GÓMEZ GUERREROS**, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
16	DIECISEIS	MUY BUENO

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Dr. Felipe Rafael Valle Díaz
DPO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

(Dr. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ)
Presidente del Jurado Dictaminador

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Mag. Edwin Mescco Cáceres
DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

(Mag. EDWIN MESCCO CÁCERES)
Secretario del Jurado Dictaminador

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Mag. Raquel Álvarez Siguyayro
Docente

(Mag. RAQUEL ÁLVAREZ SIGUAYRO)
Vocal del Jurado Dictaminador

NOMBRE DEL TRABAJO

Danny Gómez Guerreros-1 Revisión-07.10.2022.pdf

AUTOR

Danny 2 Revisión FRVD Gómez Guerrero s

RECUENTO DE PALABRAS

33666 Words

RECUENTO DE CARACTERES

180951 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

141 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.0MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 7, 2022 8:23 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

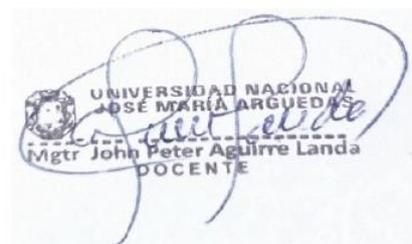
Oct 7, 2022 8:39 PM GMT-5**● 21% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)



DEDICATORIA

A Apurímaq, una luz que vislumbró mi camino y quien es el motivo para luchar por las sendas de la vida.

A Rosa Clara, quién no claudicó hasta la última esperanza de vida para verme triunfar, y este esfuerzo es una entrega póstuma a su sacrificio.

A María, quién estuvo en los momentos difíciles, por quien el presente estudio no sería posible.

A los que acompañaron mi proceso formativo, a quiénes sin ser familia los considero y los llevo siempre en mi mente.

J. Danny G. Guerreros

AGRADECIMIENTO

A los miembros del jurado; Dr. Felipe Rafael Valle Díaz - Presidente, Mg. Edwin Mescco Cáceres – Secretario, Mg. Raquel Alvarez Siguayo – Vocal. Gracias por sus acertados comentarios y sugerencias para completar el presente estudio.

A la Municipalidad Provincial de Andahuaylas; que, por intermedio de la oficina de Recursos Humanos, fueron quienes se mostraron con la disposición de entregar información y me dieron las facilidades para la aplicación del instrumento de investigación.

Al Dr. John Peter Aguirre Landa por sus acertadas recomendaciones y sugerencias al largo de la construcción del proyecto de investigación y la presentación final de la presente tesis, como asesor principal.

A Jania Mendoza, por su colaboración en la revisión de estilo, a Henry Peceros por su colaboración en la revisión de la redacción.

A los amigos y familiares que siempre estuvieron a mi lado, dándome el respaldo necesario para la culminación de la presente investigación, a todos ellos mi rotundo reconocimiento y las muestras de gracias.

El tesista

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado calificador:

En conformidad con los lineamientos del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, se ha realizado el trabajo de investigación que lleva por título: Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021, cuya finalidad es optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Aplicando los conocimientos vertidos en nuestra casa superior de estudios, podemos observar a las instituciones de una manera más técnica, y todo ello nos lleva a realizar un profundo análisis acerca de la realidad en nuestra sociedad, siendo así una de las dificultades encontradas en cuanto al manejo adecuado del personal en la gran mayoría de instituciones del sector público, sobre todo en municipalidades. Es por ello que dentro del presente estudio se ha considerado como objeto de estudio a la Municipalidad Provincial de Andahuaylas; llegándose a plantear como objetivo general determinar la relación entre la Gestión Municipal y el Desarrollo Organizacional. Con ello se ha pretendido demostrar si el desarrollo organizacional es parte fundamental en la gestión municipal ejercida por las autoridades de turno.

Con el tratamiento de los resultados obtenidos tras la culminación de esta investigación, consideramos que ayudará a mejorar la gestión municipal en la Comuna Provincial de Andahuaylas, a través de las recomendaciones plasmadas, que servirán de puntos referenciales en aras del cumplimiento de los objetivos institucionales, que hagan de la municipalidad un ambiente adecuado para trabajar.

Del mismo modo, hemos logrado enriquecer más nuestros conocimientos científicos-teóricos que se pudo recurrir para profundizar más el trabajo de investigación, por consiguiente, también este estudio permitirá a otros trabajos similares de fuente de información, quiénes aborden estudios sobre la gestión municipal y el desarrollo organizacional.

Finalmente, este trabajo investigativo podrá servir para impulsar en los estudiantes de la universidad a realizar más estudios sobre estos temas.

El Tesista

ÍNDICE

CAPÍTULO I	16
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Delimitación de la investigación	21
1.3.1. Delimitación espacial.....	21
1.3.2. Delimitación temporal.....	21
1.3.3. Delimitación teórica	22
1.4. Justificación	22
1.4.1. Justificación teórica – científica.....	22
1.4.2. Justificación metodológica	23
1.4.3. Justificación práctica	23
1.5. Objetivos	24
1.5.1. Objetivo general	24
1.5.2. Objetivos específicos.....	24
2.1. Antecedentes	25
2.1.1. Antecedentes internacionales	25
2.1.2. Antecedentes nacionales	27
2.1.3. Antecedentes locales	29
2.2. Marco teórico	30
2.2.1. Gestión.....	30
2.2.2. Gestión municipal	30
2.2.3. Principios de una gestión municipal	31
2.2.4. Dimensiones de la gestión municipal	32
2.2.5. Gestión Estratégica.....	41
2.2.6. Burocracia municipal.....	43

2.2.7.	Desarrollo organizacional	47
2.2.8.	Dimensiones de desarrollo organizacional	47
2.2.9.	Los trabajadores y la atención al usuario.....	53
2.2.10.	Programas de capacitación	53
2.2.11.	Motivación en los trabajadores	54
2.3.	Marco Institucional	54
2.4.	Marco conceptual	60
CAPÍTULO III.....		62
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		62
3.1.	Hipótesis	62
3.1.1.	Hipótesis general.....	62
3.1.2.	Hipótesis Específicas	62
3.2.	Variables	63
3.3.	Operacionalización de variables.....	63
3.4.	Metodología de la Investigación	65
3.4.1.	Enfoque de la investigación	65
3.4.2.	Tipo de investigación.....	65
3.4.3.	Nivel de investigación.....	65
3.4.4.	Diseño de investigación	65
3.5.	Población y muestra del estudio	66
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
3.7.	Métodos de análisis de datos.....	69
CAPÍTULO IV		71
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		71
4.1.	Presentación de resultados de la investigación	71
4.1.1.	Fiabilidad (Alfa de Cronbach).....	71
4.1.2.	Frecuencias de datos generales	72
4.1.3.	Frecuencias de datos variables y dimensiones	79
4.3.	Contrastación Estadística de hipótesis	88

4.3.1.	Correlación de Rho de Spearman	88
4.3.2.	Prueba de hipótesis general con Rho de Spearman	88
4.3.3.	Prueba de hipótesis específica 1	90
4.3.4.	Prueba de hipótesis específica 2	91
4.3.5.	Prueba de hipótesis específica 3	92
4.3.6.	Prueba de hipótesis específica 4	93
4.3.7.	Prueba de hipótesis específica 5	94
4.3.8.	Prueba de hipótesis específica 6	95
4.3.9.	Prueba de hipótesis específica 7	96
4.3.10.	Prueba de hipótesis específica 8.....	97
4.3.11.	Prueba de hipótesis específica 9.....	98
CAPÍTULO V	100	
DISCUSIÓN	107	
CONCLUSIONES	107	
RECOMENDACIONES	107	
REFERENCIAS	107	
ANEXOS	112	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.....	67
Tabla 2. Valores de confiabilidad Rho de Spearman	70
Tabla 3. Fiabilidad del instrumento según las variables	71
Tabla 4. Resultados de género de los funcionarios públicos	72
Tabla 5. Resultados del conteo de edad de los servidores municipales.....	73
Tabla 6. Resultados del grado de instrucción de los funcionarios públicos	74
Tabla 7. Resultados del rango del tiempo que laboran en la institución.....	76
Tabla 8. Resultados de la modalidad de contrato de los funcionarios públicos.....	77
Tabla 9. Resultados de frecuencias de la variable gestión municipal.....	79
Tabla 10. Resultados de frecuencias de la dimensión planificación estratégica	80
Tabla 11. Resultado de frecuencias de la dimensión financiamiento.....	81
Tabla 12. Resultados de frecuencias de la dimensión control.....	82
Tabla 13. Resultados de frecuencias de la variable desarrollo organizacional	83
Tabla 14. Resultados de frecuencias de la dimensión cambio organizacional.....	84
Tabla 16. Resultados de frecuencias de la dimensión competencias.....	86
Tabla 17. Niveles de coeficiente de correlación de Rho de Spearman	87
Tabla 18. Resultados contrastados de hipótesis general	89
Tabla 19. Resultados contrastados de hipótesis específica 1	90
Tabla 20. Resultados contrastados de hipótesis específica 2	91
Tabla 21. Resultados contrastados de hipótesis específica 3.....	92
Tabla 22. Resultados contrastados de hipótesis específica 4	93
Tabla 24. Resultados contrastados de hipótesis específica 6	95
Tabla 25. Resultados contrastados de hipótesis específica 7	96
Tabla 26. Resultados contrastados de hipótesis específica 8.....	97
Tabla 27. Resultados contrastados de hipótesis específica 9.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Municipalidades que disponen de instrumentos de gestión.....	33
Figura 2. Perú: Ingreso municipal recaudado, 2015 y 2016.....	37
Figura 3. Mecanismos de control estatal	39
Figura 4. Organigrama aprobado con Ordenanza Municipal N° 013-2013-MPA.....	59
Figura 5. Resultados de frecuencias género	72
Figura 6. Porcentaje de frecuencias de edad de los servidores municipales	73
Figura 7. Porcentajes del nivel de estudios alcanzados.....	75
Figura 8. Porcentajes del tiempo que laboran en la institución.....	76
Figura 9. Porcentajes de la modalidad de contrato	78
Figura 10. Porcentajes de frecuencia gestión municipal	79
Figura 11. Porcentajes de frecuencia planificación estratégica.....	80
Figura 12. Porcentajes de frecuencia financiamiento	81
Figura 13. Porcentajes de frecuencia control.....	82
Figura 14. Porcentajes de frecuencia desarrollo organizacional.....	83
Figura 15. Porcentajes de frecuencia cambio organizacional.....	84
Figura 16. Porcentajes de frecuencia procesos internos.....	85
Figura 17. Porcentajes de frecuencia competencias	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación	113
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....	116
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	118
Anexo 4. Fotografías de la aplicación del instrumento de la investigación.....	121
Anexo 5. Encuesta de la investigación.....	125
Anexo 6: Entrevista estructurada de la investigación	130
Anexo 7. Ficha técnica del instrumento de la variable gestión municipal	134
Anexo 8. Ficha técnica del instrumento de la variable desarrollo organizacional.....	135
Anexo 9. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas	136
Anexo 10. Información de la cantidad de personal.....	137
Anexo 11. Carta solicitando autorización para la aplicación de encuesta	138
Anexo 12. Autorización para la aplicación de encuesta	139
Anexo 13: Enlace web de la encuesta	140
Anexo 14. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2019.....	141

RESUMEN

El presente estudio de investigación que lleva por título: Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre la Gestión Municipal y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021.

Este trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, del tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental - causal, puesto que no se manipuló ni alteró las variables. En cuanto al recojo de información se utilizó como técnica a la encuesta y de instrumento al cuestionario, cuyas respuestas son cerradas compuesta por 18 ítems para la Gestión Municipal y de 15 ítems para el Desarrollo Organizacional con una amplitud de escala de Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo). nuestra muestra fueron 88 funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas elegidos a través del muestro no probabilístico intencional teniendo como valor el Alfa de Cronbach de la variable gestión municipal 0,871 y desarrollo organizacional 0,914.

Con respecto al recojo de información, estos se procesaron por el programa estadístico SPSS V25 y se organizaron con el Excel 2019 respectivamente. Del mismo modo para medir la relación entre las variables fue por medio del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, así mismo, en la variable gestión municipal el 46,6 % manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cuanto a planificación estratégica el 30,7 % indico estar en desacuerdo, del mismo modo respecto a la dimensión financiamiento el 37,5 % señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguidamente para control el 46,6% está de acuerdo; finalmente en desarrollo organizacional se evidencio que el 45,5% está en ni acuerdo ni en desacuerdo, consecuentemente en cuanto al cambio organizacional el 35,2% indico estar en ni de acuerdo ni en desacuerdo, de igual manera en proceso internos el 40,9% refirió estar en ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40,9% también menciono estar de acuerdo; en cuanto a la última dimensión competencias el resultado se muestra que el 45,5 señala estar en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Palabras claves: Gestión municipal, funcionarios públicos o servidores municipales, municipalidad o comuna, planificación, cambio organizacional.

ABSTRACT

Municipality of Andahuaylas, 2021. Its general objective was to determine the relationship between Municipal Management and Organizational Development in the Provincial Municipality of Andahuaylas - 2021.

This research work is of a quantitative approach, of the basic type, correlational level, non-experimental - causal design, since the variables were not manipulated or altered. Regarding the collection of information, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, whose answers are closed, composed of 18 items for Municipal Management and 15 items for Organizational Development with a Likert scale amplitude (totally disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree and totally agree). Our sample consisted of 88 public officials from the Provincial Municipality of Andahuaylas chosen through intentional non-probabilistic sampling, having as value the Cronbach's Alpha of the municipal management variable 0.871 and organizational development 0.914.

Regarding the collection of information, these were processed by the statistical program SPSS V25 and organized with Excel 2019 respectively. In the same way, to measure the relationship between the variables, it was through the Spearman's Rho correlation coefficient, likewise, in the municipal management variable, 46.6% stated that they neither agreed nor disagreed, in terms of strategic planning. 30.7% indicated that they disagree, in the same way regarding the financing dimension, 37.5% indicated that they neither agree nor disagree, then for control, 46.6% agree; Finally, in organizational development, it was evidenced that 45.5% neither agree nor disagree, consequently, in terms of organizational change, 35.2% indicated that they neither agree nor disagree, in the same way in the internal process on 40, 9% reported being neither in agreement nor in disagreement, 40.9% also mentioned being in agreement; As for the last competencies dimension, the result shows that 45.5 indicates neither agree nor disagree.

Keywords: Municipal management, civil servants or municipal servants, municipality or commune, planning, organizational change.

INTRODUCCIÓN

Promover el desarrollo local es una finalidad del proceso de descentralización política, administrativa y económica en curso en nuestro país. Este estudio inicia identificando la problemática de la gestión de las municipalidades del país y de la provincia de Andahuaylas, se pudo notar una gestión municipal con ciertas debilidades, observando fundamentalmente; un mal manejo de los recursos públicos económicos y procedimientos operativos, administrativos, contables, entre otros, lo cual pareciera provenir de un deficiente desempeño de los trabajadores, situación que pone en vilo la consecución de los objetivos y metas.

En la actualidad la gestión municipal, se origina en los lineamientos y conceptos de la gestión pública moderna, por consiguiente, todo logro en las actividades va enfocada en la ciudadanía. El interés mayor está en los altos funcionarios, sean estos en materia de las políticas del estado en sus distintas divisiones, y según sea el nivel de gobierno por la autoridad correspondiente, donde la tarea principal será comprender las necesidades de la población y organizar un manejo eficiente de los servicios públicos. Aunque en la mayoría de ciudadanos no se encuentra una buena aprobación hacia este sector público.

La tendencia internacional radica en los nuevos enfoques que se están generando para mejorar la atención al usuario, pero también la atención al usuario interno, qué es el funcionario público a quien se le debe de propiciar condiciones básicas para su eficiente desempeño laboral; de igual manera entendiéndose por promover democracias dentro de la gestión para lograr mayor participación ciudadana y por ende más sociedades organizadas, así como mejorar la transparencia para el acceso a información constante (Naser y Rosales, 2017).

Por otro lado, el desarrollo organizacional busca conseguir un cambio planificado de la institución pública, producto de la comprensión de las necesidades, exigencias o demandas de los trabajadores de la institución. No obstante incorporar procesos nuevos en la organización tendría mucho que ver con la asimilación de tres prácticas sistemáticas: Primero requiere mejorar periódicamente todo lo que hace, en segundo lugar; la institución deberá aprender a explotar, lo cual implica que el trabajador deberá hurgar en sus propias experiencias y éxitos nuevas maneras de adaptarse y en tercer lugar; la organización deberá aprender a innovar e investigar, en tanto esto podría ser parte de un proceso sistemático, vinculada a crecimiento y desarrollo de la institución. (Drucker, P. 1993)

Por tanto, el presente trabajo de investigación se clasificó en cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: En este acápite se hizo énfasis al problema de la investigación, por lo que se describió el planteamiento del problema general y específico, así como la formulación del problema. Cabe precisar que también en este capítulo está contenida por la delimitación, la justificación y los objetivos.

Capitulo II: Esta sección está comprendida por la descripción teórica; tanto los antecedentes (internacionales, nacionales y locales), el marco teórico, así como el marco conceptual e institucional.

Capitulo III: Está comprendida por la metodología con la cual se desarrolló el presente trabajo de investigación; el enfoque, el método, el tipo y el nivel de investigación. De igual modo podemos encontrar las hipótesis, la operacionalización de variables, la población y la muestra de estudio, la técnica e instrumento de la investigación, así como el método para el análisis de los datos.

Capitulo IV: En este apartado están comprendidos los resultados y la contrastación estadística de las hipótesis previo recojo de la información a través del cuestionario para su procesamiento con la ayuda del programa SPSS V25. Cabe precisar que se obtuvo el Alfa de Cronbach, la distribución de frecuencias ejemplificado en tablas y figuras para su mejor análisis.

Capítulo V: Finalmente en esta sección presentamos la discusión y/o comparación de los resultados procesados con respecto a los antecedentes y la teoría. Del mismo modo se plasman las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes que afianzan la consistencia y fiabilidad del estudio.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El crecimiento vertiginoso de la ciencia y sobre todo la tecnología a nivel mundial, ha obligado a la sociedad moderna a buscar competencias y adaptación al cambio. Este fenómeno hizo una repercusión extraordinaria en el campo de la administración y la gestión estratégica, no solo en el sector privado, sino que hoy en día con mucha más fuerza en el sector público.

La dinámica actual es caracterizada por los cambios voraces, periódicos y progresivos. Todo cambio y transformación ya sea en el campo científico, económico, social, político, demográfico y tecnológico son de gran influencia en el desarrollo y el logro de los objetivos de las organizaciones en general, sean estas privadas y con mayor énfasis en el sector público; hospitales, bancos, universidades, gobiernos regionales, comunas provinciales y distritales, etc.

Este proceso en cierto grado integrador con relación a las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) trajo cambios muy sustanciales según el nivel del tamaño organizacional de muchas instituciones gubernamentales las cuales produjo diversos cambios estratégicos de manera muy acelerada y a la vez cambiante, con objeto de buscar una mejora en la atención y respuesta inmediata al ciudadano dentro del sistema de servicios, sopesando gran responsabilidad en cuanto a las iniciativas de diversos grupos de interés que buscan cambios en cuestiones económicas y sociales de forma positiva.

El Ministerio de Administración Pública (2016), conceptualiza a la gestión municipal como la acción de organizar y administrar los recursos públicos de la comuna, cuyo proceso es de continuo análisis, retroalimentación, toma de decisiones, organización y control de actividades para optimizar la implementación de políticas públicas locales, cabe precisar que aun en la región Latinoamérica estos procesos se ven un tanto deficientes, puesto que lograr los objetivos de una excelente gestión municipal, involucra la implementación de programas de trabajo social, redefinir las

responsabilidades, actualizar constantemente los controles y procedimientos y promover el ejercicio del control social por parte de la ciudadanía en general. El incremento acelerado de la población a nivel global, así como de las demandas que estos irrogan en la administración pública, hace que diversos procesos sean más complejos y plantea un reto para los servicios públicos. En Latinoamérica, donde la estructura administrativa se viene dando con cambios acelerados, lo cual no se ha categorizado en la magnitud necesaria para atender sus procesos de cambios constantes y de mejora continua.

Durante el ciclo de la pandemia que ha tenido su inicio en diciembre de 2019, se ha podido visibilizar muchas de las falencias e ineficiencias que prestan nuestras instituciones públicas en especial los municipios locales o quienes tengan dicha categoría, puesto que al haberse declarado Estado de Emergencia en varios países, estas instituciones no han sabido responder inmediatamente ni eficientemente debido a diversos factores que recaen en el desconocimiento para aplicar políticas públicas y la falta de preparación para gestionar de mejor manera los recursos públicos que se le asigna. Tal es así (Tello Torres, 2005) postuló en su informe que es necesario que los Municipios locales puedan implementar los procesos de descentralización de manera más eficiente dándole valor necesario a los recursos humanos, asimismo pudo comprobar las siguientes deficiencias; sistema de recaudación y seguimiento por parte del área respectivas con cierta obsolescencia, inadecuada administración del personal y registros civiles aun burocráticos.

Muchos especialistas coinciden que debemos de construir instituciones sólidas con vista al futuro, por lo que es necesario darle el valor necesario a la implementación de un plan estratégico donde se transcribirán puntos clave para la institución como son; la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Éstos son los componentes que trascienden una idea fortalecida y motivada sobre la identidad de la institución y las áreas estratégicas de acción con miras al futuro. En reglas generales, la gestión estratégica de la administración pública (gerencia municipal) recae en la necesidad de la planificación estratégica para conocer los objetivos que se han determinado en una municipalidad o en un ámbito de gestión.

Todo lo mencionado anteriormente está de alguna manera relacionado al desarrollo organizacional (DO), la cual está intensamente asociado con las

significaciones de cultura organizacional, cambio organizacional y capacidad de adaptación a los cambios (Dessler y Varela, 2011). Es imprescindible entender que la tendencia actual es lejana en cuanto a las instituciones jerárquicas y burócratas. Para que una comuna municipal esté en capacidad de adaptarse a lo que exige el entorno es importante que genere respuestas inmediatas y rápidas, ser contingenciales.

Históricamente se ha demostrado que propiciar cambios dentro de las organizaciones, basadas en orientar objetivos y metas, recae en un desafío complejo y sobre todo un empeño exhaustivo de parte de los directivos. Estos cambios son hechos perceptibles en sociedades heterogéneas como lo son los pueblos latinoamericanos, que en distintos escenarios la idiosincrasia convierte en ineficientes las herramientas disponibles de cambio organizacional, los cuales pueden ser de gran éxito para otros países en mejor condición de desarrollo.

Contextualizando desde raíz, el pensamiento estratégico siempre fue trastocado desde hace siglos, específicamente en el rubro militar, y dado en la actualidad es incorporado como un elemento trascendente para influenciar sobre las organizaciones y su entorno, básicamente en el manejo del talento humano lo cual vincula estrechamente al desarrollo organizacional.

Arellano (2012) menciona que en la actualidad se han presentado estudios referidos a problemas estratégicos, en el que describe sobre la adaptación al contexto y sobre todo ofrece una gama de teorías que consideran a la estrategia como un mecanismo de incidencia en el contexto, los cuales surgen con mayor intervención desde el sector gubernamental. No obstante, realizar reformas organizacionales pueden generar resistencia a los cambios, lo cual repercutirá en el desempeño del trabajador, en los objetivos y fines de la organización y por ende los resultados para la misma. Crear estructuras simples que fomentan la colaboración entre empleados puede marcar la diferencia, gestionar estratégicamente el desarrollo del personal podría también hacer posible el aumento en su rendimiento.

Adentrando al sistema público nacional, el Congreso de la República de Perú en noviembre del año 1853, promulgó su primera Ley Orgánica de Municipalidades, en la que se definió el marco jurídico general para su mejor

organización con bases para su óptimo funcionamiento de las municipalidades en todo el territorio peruano encargada de la administración y gestión de los intereses públicos locales. Posteriormente las nuevas leyes y la actual Constitución Política del Perú, definen a las municipalidades como promotoras del desarrollo local, que gestionan y conducen con autonomía los intereses propios de la población de su jurisdicción, así como la prestación de los servicios públicos y propiciar un desarrollo sostenible y de convivencia local.

En este último milenio las municipalidades distritales han incrementado notablemente su participación para buscar un desarrollo tanto económico como productivo dentro de sus jurisdicciones. Las municipalidades se han empoderado y lograron visibilidad, reconocimiento y legitimidad ante el gobierno central, ante las instancias internacionales, los medios de comunicación y ante la ciudadanía, y no solo por su rol de implementar los programas sociales que se emprenden desde el primer nivel de gobierno, sino que además ahora son protagonistas del desarrollo territorial, amparados bajo la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972.

Es preciso mencionar que dichos cambios han surgido luego de un proceso que empezó con la etapa de Descentralización como política de Estado a partir del año 2002 en la que el país enfatizó las principales acciones para que esta forma de gobernar pudiera ser la más democrática posible. Sin embargo, muy poco se ve reflejado sus hechos de estas municipalidades pese a tener más acercamiento para con la ciudadanía.

En tanto Remy (2005) pone énfasis en que esta enorme notoriedad de gestión local contrasta con la poca influencia nacional de los burgomaestres. Los medios de comunicación jugando un rol informativo fundamental para el país brindan un espacio muy limitado para asuntos del interior del país, muy a pesar que desde la comisión de Descentralización del Congreso se haya logrado tener congresistas bastante especializados en el tema que pusieron en agenda normativas y avances significativos.

Similar situación es la que podemos encontrar en la región de Apurímac, sin embargo es necesario describir que con sus 84 distritos que posee existe ciertas deficiencias en cuanto a la simplificación de los trámites burocráticos, porque es necesario la actualización de sus documentos de gestión

actualizados o acondicionados a las realidades de cada lugar, contribuyendo a esta problemática se suma que gran parte de dichas comunas son rurales, y no es precisamente por ser “rurales” sino por el hecho que en su mayoría está ubicada geográficamente en áreas de poco acceso, los cuales por necesidad estos tienen oficinas de enlaces en la capital de la región o en la provincia de mayor movimiento económico como administrativo, trayendo como consecuencia colaboradores no tan comprometidos con una gestión municipal.

La provincia de Andahuaylas con sus veinte (20) distritos tendría que impulsar una dirección estratégica que promueva el desarrollo organizacional. La comuna municipal de Andahuaylas es considerada también como distrito y en la actualidad, estudios de investigación ejecutadas al respecto del tema, son escasas y la poca presencia de una gestión estratégica que promueva el desarrollo organizacional, son latentes.

En el ámbito local existe un símil con lo descrito anteriormente; Bautista (2018) indica que las comunas municipales presentan problemas respecto a la comunicación, compromiso laboral y en las decisiones estratégicas que los funcionarios directivos realizan para promover el desarrollo organizacional, en dicho estudio evidenció una productividad baja acompañada por la desmotivación en los servidores públicos, trayendo como consecuencia un deficiente manejo de los servicios de; mantenimiento de los parques y jardines, limpieza pública, gestión de residuos sólidos, mantenimiento de los caminos y carreteras, sistemas para el trámite documentario, licencias de diversas índoles, saneamiento físico legales, y otros.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la Gestión Municipal con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021?

1.2.2. Problemas específicos

PE₁: Cómo se relaciona la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₂: ¿Cómo se relaciona la Planificación Estratégica y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021?

PE₃: ¿Cómo se relaciona la Planificación Estratégica y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₄: Cómo se relaciona el Financiamiento y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₅: ¿Cómo se relaciona el Financiamiento y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₆ : ¿Cómo se relaciona el Financiamiento y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₇:¿Cómo se relaciona el Control y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₈:¿Cómo se relaciona el Control y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

PE₉:¿Cómo se relaciona el Control y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación espacial

Lugar : Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Provincia : Andahuaylas.

Región : Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

Al describir la temporalidad del presente trabajo de investigación, siendo su modalidad y la forma de estudio lo cuales están con relación a los hechos, fenómenos y sujetos del contexto, se desarrolla durante el año 2021.

1.3.3. Delimitación teórica

El trabajo de investigación, se ciñe a tomar como dirección una teoría administrativa, la cual se contrastará en la realidad, buscando obtener resultados, apoyados en la teoría, respecto a la posible relación que existe entre a la gestión Municipal y Desarrollo organizacional.

Teniendo como premisa la Gestión Municipal en las entidades Municipales Públicas en el país como también lo es en la municipalidad provincial de Andahuaylas; la cual posee ciertas debilidades en cuanto al desarrollo organizacional de su institución.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica – científica

A juicio de Bernal (2010), esta justificación es considerada cuando el fin de la investigación recae en generar debate o reflexión académica sobre las bases teóricas ya existentes; de igual modo cuando se plantean nuevos paradigmas que sirvan para complementar incógnitas o espacios cognoscitivos ya determinados.

Una de las acciones principales desde las municipalidades está en impulsar estrategias para lograr mejoras contantes, de manera que se llegue a tener posicionamientos y sobre todo credibilidad, de esta manera las áreas operativas se atribuyan responsabilidades para tener fija el horizonte sobre una visión y una filosofía construida desde el ápice estratégico.

Cabe precisar que para la concepción moderna de las direcciones estratégicas (Gestión municipal), el desarrollo del personal es considerado uno de los pilares fundamentales, los cuales garantizan el éxito de las decisiones de la alta dirección, quiénes por medio de la internacionalización, la globalización, las nuevas tecnologías y los sistemas planos constituyen elementos claves para una atención oportuna al usuario.

1.4.2. Justificación metodológica

A criterio de Carrasco (2008), la justificación metodológica estará compuesta por los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, puesto que luego de ser demostrada su validez y confiabilidad, estos podrían ser tomados por otros estudios de investigación (p.401).

Desde este punto de vista estaríamos generando pautas para que en un futuro puedan establecerse sistemas para mejorar la gestión municipal y el desarrollo organizacional considerando el tipo y diseño de estudio, el instrumento de recolección de información y el análisis de resultados.

1.4.3. Justificación práctica

Sustentará su justificación práctica al encontrar en su contenido la resolución a un determinado problema; así como el de coadyuvar a plantear estrategias para contribuir a una mejora. (Bernal, 2010).

Este estudio es una importante oportunidad para que las instituciones estudiadas resuelvan con precisión los problemas que actualmente se presentan en la aplicación de los objetivos y tareas planteadas por los organismos estatales; la productividad, la eficiencia y la eficacia se basan en la estrategia y el desarrollo organizacional.

Los municipios con dirección estratégica se desempeñaron mejor que aquellos sin dirección estratégica y factores que contribuyeron a su sostenibilidad en el tiempo. Otro aporte de este trabajo es que, al hacerlo, abre la oportunidad de mejorar el proceso al brindar una dirección estratégica al liderazgo del gobierno que facilitará un cambio de pensamiento.

Este estudio también es importante para el autor, ya que contribuirá a la traducción de los conocimientos adquiridos en la universidad en relación con los procesos de gestión y control humano, así como a organizar la información y procesarla para su mejor análisis.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la Gestión Municipal y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021.

1.5.2. Objetivos específicos

OE₁: Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₂: Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₃: Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₄: Determinar la relación entre el Financiamiento y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₅: Determinar la relación entre el Financiamiento y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₆: Determinar la relación entre el Financiamiento y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₇: Determinar la relación entre el Control y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₈: Determinar la relación entre el Control y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

OE₉: Determinar la relación entre el Control y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Los antecedentes teóricos son el conjunto de toda conclusión obtenida por otros investigadores en tiempos pasados respecto al problema que se investiga. “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (Tomayo, 2004, p. 146).

Por consiguiente, se presenta según el orden de prelación dichos antecedentes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Gomez (2018) escribió un artículo científico titulado “Human Capital Development Programmes and their Effect on the Job Satisfaction of Workers in Zimbabwe Urban Municipalities”, en la revista internacional científica *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, llegando a las siguientes conclusiones:

Se ha podido recoger información relevante sobre la existencia positiva en cuanto a formación, desarrollo y satisfacción laboral. La base de estos resultados está respaldada en diversos estudios que aducen que la formación y el desarrollo del personal cuentan con una alta correlación con la satisfacción laboral. Lograr los objetivos es un desafío, por ello cualquier organización está obligada a gestionar de mejor manera al talento humano, la tecnología, las finanzas y los recursos físicos.

En dicho estudio menciona que los recursos humanos son pieza fundamental asumiendo roles en una organización para la consecución de los objetivos esperados. Si los colaboradores no están anchamente motivados y capacitados, la alta dirección no podrá lograr dichos objetivos. Es por ello que es necesario incorporar y diseñar en la organización programas de formación según las necesidades, siendo estos claros para cada trabajador.

Otra preocupación en las organizaciones son la medición de desempeño, por esto es necesario optar por sistemas de evaluación que permita identificar las áreas en las que los trabajadores necesitan más capacitación y desarrollo. Finalmente, referido a las recompensas para empleados estas deben ser variadas, de manera que se logre una satisfacción positiva en los colaboradores.

- b) Álvarez R. N., Delgado B. J. (2020) en su investigación Desarrollo Organizacional en la Gestión Municipal. de la revista científica Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, considera que la gestión de las municipalidades en los continentes de Asia, Europa y África es ineficiente, en tanto sugiere que las autoridades y servidores públicos de estos gobiernos locales consideren tomar otras metodologías y estrategias para un buen desarrollo organizacional.

Asimismo, considera que en futuras investigaciones se debe de considerar otras variables y dimensiones con el fin de extender con mejor precisión esta problemática que es uno de los talones de Aquiles dentro de los municipios locales.

- c) Paredes F. K. (2019) Realizó la Investigación: *Administración de Recursos Humanos y su Aporte en el Desarrollo Organizacional*. Aterriza su estudio con las siguientes conclusiones:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Urdaneta logró mejorar el manejo de su recurso humano en cuanto a la asignación y fortalecimiento de las capacidades de sus colaboradores en todo el municipio. Poniendo en evidencia que es necesario que la institución enfoque como programa de mejoramiento de habilidades del personal a la capacitación constante.

Es ineludible que el área de administración de recursos humanos, cuente con un líder que desempeñe su labor como un guía que logre el trabajo en unión entre sus trabajadores para conseguir mejores resultados al momento de realizar actividades y ejecutar sus estrategias planificadas.

Asimismo, como meta y objetivo el departamento de recursos humanos tendría que incorporar a las capacitaciones como algo fundamental, así como el de promover la comunicación entre los trabajadores.

- d) Pedraza, L.Y. (2014) en su investigación *El Desarrollo Organizacional, la Cultura, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio, como Herramientas Fundamentales para Asegurar la Competitividad de las Organizaciones* logró concluir que:

Mantener la competitividad ya no es una tarea que el país quiera lograr. Es probable que las organizaciones de hoy compitan en el ámbito internacional y destaquen sus ventajas competitivas. Para este propósito, es importante utilizar el desarrollo organizacional, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio y la generación de cultura organizacional en la dirección estratégica de la organización se definen como herramientas básicas para asegurar el cambio.

El Desarrollo Organizacional es incompleto sin la aplicación de la gestión del cambio, si bien lo ideal fuera que el cambio surja de un proceso voluntario, sin mayor esfuerzo, es muy frecuente que dicho cambio sea impuesto, requiriendo para esto un manejo más eficiente e inteligente, que involucre a todo el personal de la institución.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a) Ramos G. H. (2012), escribió un artículo científico denominado *Propuesta de un Modelo de Gestión para Mejorar la Dirección Municipal de la Provincia de Otuzco* en la que pudieron concluir lo siguiente:

Los gobiernos locales deberían deshacerse de los excesos burocráticos y tratar de modernizar las instituciones estatales. Es necesario aumentar la capacidad de las autoridades locales para estimular la participación pública, incluidas las campañas a través de las redes sociales. La jerarquización garantiza la estructura y determina el número adecuado de jefes con el que dispondrá dicha municipalidad. Optimizar los recursos, fortalecer las estructuras de cadena, apoyo y asesoría, realizar actividades innovadoras a través de una desburocratización simple y estructuras funcionales (desarrollar nuevas áreas para desempeñar nuevas funciones); proporcionar mejores medios de coordinación (establecimiento de sistemas de consulta, intercambio de información, etc.). Es necesario combinar el

municipio con el sector privado y los agentes locales para utilizar el potencial interno existente y brindar a los ciudadanos servicios efectivos en cantidad y calidad en el proceso de equilibrio de la ciudad de Otuzco.

- b) Chiuca Pachas (2017) aduce en la parte final de su investigación, *Planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Yungay-2017* que los servidores públicos de la comuna provincial de Yungay se encuentran en un nivel básico respecto a la inclusión de la planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional de la municipalidad, puesto que establecer su mejora depende de una decisión política.

También se refirió al desarrollo organización de la comuna de Yungay la cual muestra debilidad de coordinación interna municipal, sugiriendo que el alcalde y funcionarios deberán asumir un compromiso para impulsar su mejora con un alto valor de decisión trascendental para satisfacer las necesidades humanas, cognitivas y afectivas.

- c) Cenas S. (2014) concluye su investigación *Dirección Estratégica de Recursos Humanos para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014*, aduciendo que, en el proceso de reclutamiento actual gestión de la comuna de Laredo, como la selección, contratación y capacitación, pone en evidencia un sistema deficiente con pocas e inadecuadas estrategias. Tanto es así que los empleados municipales de Laredo no entienden el concepto de misión y visión, ni entienden las políticas, reglamentos, programas, programas y estrategias que son relevantes a su ámbito de trabajo.

El sistema para organizar a los trabajadores municipales; diseño de puestos y evaluación del desempeño tienen la característica de ser deficientes, puesto que la ubicación de los trabajadores en el perfil que se desea para cada puesto de laboral y la poca evaluación de desempeño lo convierte en una imposibilidad de cambios. Complementando a esto los procesos de recompensa, reconocimiento y capacitaciones las cuales son casi inexistentes, generando de esta forma una baja productividad.

Todo en cuanto a recursos humanos es deficiente, partiendo de los programas de evaluación del desempeño, toda vez que carecen de objetivos y metas claras y por consiguiente la inexistencia de políticas y estrategias definidos que aporten en la optimización de los recursos.

2.1.3. Antecedentes locales

- a) Alhuay C. (2019). Culmina su estudio mencionando que existe una serie de vínculos insatisfechos entre servidor público con la Municipalidad provincial de Andahuaylas, la cual trae como consecuencia el incumplimiento de metas, objetivos y calidad de atención a los ciudadanos, pudiendo asumir que la causa de esta problemática es que la municipalidad carece de una mística basada en valores organizacionales, así como la inadecuada socialización de las metas, objetivos y actividades tanto en las autoridades de la alta dirección y servidores públicos, siendo esto más evidente aún en el trabajador con la condición de personal nombrado.

Esta condición de nombrado en la municipalidad mantiene a varios trabajadores con una relación aguda con la institución, sin embargo, el sentido de pertenencia y apego emocional es considerado como moderado, pudiendo decir que la intención de permanencia es tan solo porque existe un vínculo basado en el contrato o su estabilidad laboral. Del mismo modo estos trabajadores no estarían dispuestos a sacrificar más tiempo ni esfuerzo en sus funciones, señalando también que son indiferentes en el cumplimiento de metas y objetivos.

- b) Bautista H. P. (2018). Postuló la tesis Dirección Estratégica y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2016, concluyendo que existe de un grado regular un adecuado desempeño laboral, no obstante a que pueda mejorar mucho más, pudiendo verse los resultados obtenidos de su gestión al mando de un buen liderazgo, así como una buena gestión del personal, siempre considerando en claro los objetivos en cada nivel de trabajo, así como del trabajo en equipo, una buena comunicación y coordinación con los inmediatos superiores, con las condiciones propicias de trabajo, con el ánimo de conseguir en los funcionarios su identificación con la municipalidad para desempeñarse en favor de la ciudadanía.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Gestión

Dicho con palabras de Uceda (2017) la gestión pública es el conjunto de acciones que por medio de ellas las instituciones tienden al logro de sus objetivos y metas, las que son impartidas como premisas en las políticas gubernamentales dadas desde el Gobierno Central (Poder Ejecutivo); precisando que el crecimiento sostenible y equitativo es parte integral de la calidad y eficiencia de la política y la administración pública.

Asociación Civil Transparencia (2009) a la gestión pública lo define, como el conjunto de actividades mediante las cuales una entidad busca alcanzar sus metas, objetivos y actividades en el marco de la política gubernamental. La administración pública está alineada con los espacios y procesos institucionales a través de los cuales el Estado desarrolla e implementa políticas, entrega bienes y servicios y aplica normas para el desempeño de sus funciones.

Es así que podríamos determinar que, gestión son un conjunto de acciones que se realizan para dirigir, administrar y controlar una organización. La gestión se vale y funciona a través del talento humano, las personas, haciendo de estos equipos de trabajo, para poder lograr resultados óptimos fijados en su planificación estratégica.

2.2.2. Gestión municipal

En términos absolutos, la gestión municipal es toda aquella actividad realizada por el gobierno local y las unidades dependientes para lograr los objetivos y concretar metas, así como los planes y programas públicos, a través de la integración de los recursos humanos, materiales y financieros.

Ministerio de Administración Pública (2016) afirma que la gestión es una función con suma importancia que desarrollan las municipalidades cuyo fin será la atención y resolución de distintas demandas y pedidos que exige cada vez más la ciudadanía. Por medio de este sistema se

tienden lazos del gobierno local y la colectividad y hasta con estamentos administrativos del gobierno central y departamental.

Para concretar dichos fines, la comuna municipal deberá cumplir con los siguientes procedimientos:

- Desarrollar y preparar planes, programas de trabajo y plazos claros para asegurar el funcionamiento de los organismos administrativos estatales de la ciudad.
- Determinar los límites de responsabilidad de los niveles de trabajo de los funcionarios y empleados de la comuna municipal de acuerdo con sus funciones o cargos.
- Responder y adaptar en tiempo y forma modelos, procedimientos y formas de trabajo.
- Vigilar, evaluar y controlar los proyectos, planes, programas y actividades de la municipalidad.
- Seguimiento, evaluación y control de los proyectos, planes, programas y obras municipales.

Cada organismo de la administración pública debe ser una base institucional para la creación e implementación de políticas públicas enfocadas a sus propios intereses y las necesidades de la sociedad, dando cabal cumplimiento a las disposiciones de la Ley. Las instituciones administrativas de los países requieren atención, no solo por la importancia de cada nación, sino también porque su durabilidad es una condición necesaria para generar ingresos de inversión en otros sectores.

2.2.3. Principios de una gestión municipal

Toda gestión municipal se basará en los siguientes principios:

- Eficacia y efectividad, calidad y condiciones de calidad, propias de la gestión de prioridades de desarrollo interno de la comuna, mostrando resultados en forma de satisfacción de las personas con los servicios que prestan.

- Espacio de participación ciudadana, entendido como un conjunto de procedimientos o iniciativas públicas que promuevan el desarrollo local, la democracia participativa y la gestión de la auditoría pública.
- Pensamiento estratégico, la capacidad de predecir lo que sucederá, visualizar el futuro y empezar a construirlo.
- La transparencia y la base de información permiten la democratización, aseguran la credibilidad y refuerzan la confianza en el buen gobierno de la ciudad.
- La descentralización y la participación son los pilares que aseguran el alineamiento y alientan a los ciudadanos a participar activamente en los asuntos públicos.

2.2.4. Dimensiones de la gestión municipal

Para medir la variable gestión municipal se ha considerado las teorías propuesto por Milla (2015) quien planteó tres dimensiones; planificación estratégica, finanzas y el control.

2.2.4.1. La Planificación estratégica.

Según el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), lo define como el proceso de establecer objetivos, establecer estrategias, fijar planes de implementación y asignar recursos y fondos para alcanzar su finalidad.

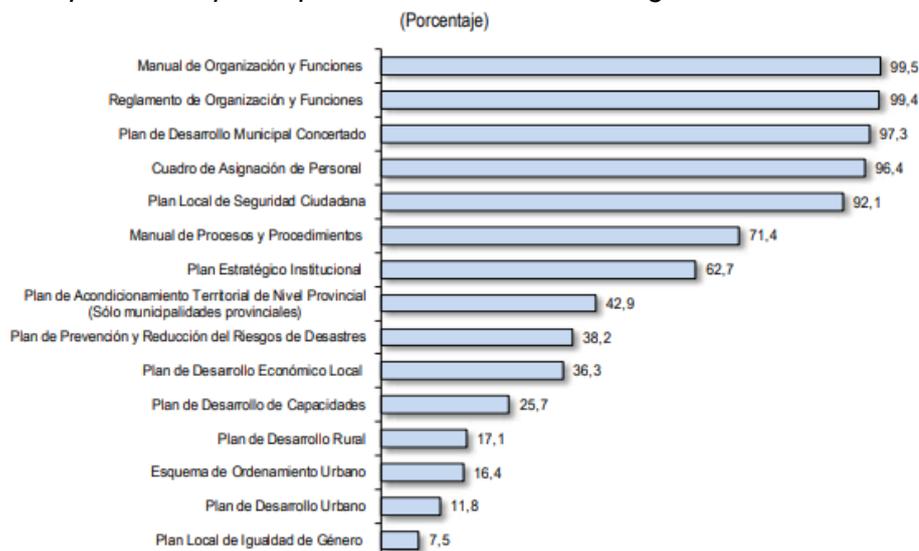
La planeación o planificación estratégica son secuencias racionales y de actos intencionales, para obtener un diagnóstico de proyección a futuro con resultados óptimos para la institución, siempre manteniendo correlación entre los objetivos y metas. Esto nos lleva a considerar que la planificación estratégica es primordial puesto que aquí dependerán las otras operaciones del proceso de gestión municipal. La planificación nos aproxima a la visión y encamina la misión.

2.2.4.1.1. Instrumentos de gestión para la planificación municipal

Las comunas provinciales y distritales son las entidades encargadas de fomentar y promover el desarrollo local, y para el logro de estos fines es necesario desarrollar de manera conjunta las acciones, estrategias y operaciones propias que sean desarrolladas en la institución y Mostrar a los ciudadanos una institución sólida con un gobierno serio, responsable, moderno y eficaz acorde a las necesidades de la sociedad. Para ello, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017) ha recopilado información para una adecuada planificación, en la que los documentos de gestión se conviertan en herramientas para su operación.

Hasta el año 2017, todas las municipalidades del país tienen al menos un documento de gestión. El 99,5% de los gobiernos locales del país disponen de Manual de Organización y Funciones, el 99,4% de Reglamento de Organización y Funciones, el 97,3% de Plan de Desarrollo Municipal Concertado, el 96,4% de Cuadro de Asignación de Personal y el 92,1% de Plan Local de Seguridad Ciudadana. Asimismo, el 42,9% de las 196 municipalidades provinciales del país, cuenta con el Plan de Acondicionamiento Territorial de nivel provincial.

Figura 1
Municipalidades que disponen de instrumentos de gestión



Nota. La figura muestra a todas aquellas municipalidades del país que cuentan con sus instrumentos de gestión y desarrollo urbano y/o rural en el año 2017. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).

- a. *Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC):* En concordancia a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, el PDMC es una herramienta de gestión de largo plazo que contribuye al logro de las metas y objetivos de la comunidad, incluyendo la visión, metas, actividades y hoja de ruta estratégica de la comuna. El número de municipios que dispone de un Plan de Desarrollo Municipal Concertado o PDMC es alto (1 mil 801) ya que su desarrollo es administrado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

A nivel regional, el 100% de municipalidades de Huancavelica, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, San Martín, Tumbes y Ucayali disponen de PDMC. Por otro lado, solo 50 municipalidades no cuentan con dicho plan y están ubicadas en los departamentos de La Libertad (8), Áncash (7), Amazonas (6), Cajamarca (5), Loreto (4) y Región Lima (4).

- b. *Plan Local de Seguridad Ciudadana (PLSC).* Siguiendo las orientaciones sobre el desarrollo, aprobación, implementación y evaluación de los Planes de Seguridad Ciudadana planteados en la R.M. N° 010-2015-IN, el PLSC es un documento normativo que define la dirección y los principios rectores para garantizar la seguridad ciudadana a nivel de viaje y condición con un enfoque basado en resultados para evaluar los problemas y establecer visiones, metas, estrategias y actividades específicas, indicadores, objetivos y personas responsables para mejorar la seguridad de los ciudadanos. El alto porcentaje de municipalidades del país que dispone de un PLSC (1 mil 704) se debe a que el Ministerio del Interior viene implementando metas relacionadas con la Política Nacional de Seguridad Ciudadana enmarcadas en el Programa de Incentivos a

la Mejora de la Gestión Municipal (PI), que por lo mencionado cada municipalidad percibe una transferencia de recursos por su cumplimiento. En su totalidad las municipalidades de la Lima Metropolitana cuentan con un Plan Local de Seguridad Ciudadana. Es preciso añadir que, el mayor número de municipalidades que no cuentan con este instrumento se encuentran en los departamentos de Ayacucho (19), Apurímac (15), Puno (13), Cajamarca (13) y Áncash (12).

- c. Plan *Estratégico* Institucional (PEI). Dado la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, especifica que el PEI es un documento en el que se desarrollan las metas y acciones estratégicas institucionales con los correspondientes indicadores y metas que la ciudad perseguirá en el mediano plazo para alcanzar las metas establecidas en el PDMC. A nivel nacional, el número de comunas con PEI ha aumentado a 1161. Según el ministerio, el mayor número de gobiernos locales que cuentan con este documento se encuentra en Ancash (98), Cusco (83), Ayacucho (78), Junín (78) y Cajamarca (67).
- d. Plan *Operativo* Institucional Anual (POA o POI). Las organizaciones deben desarrollar esta herramienta para permitir la implementación de estrategias institucionales. Establece metas anuales para todos los objetivos y productos, e identifica las actividades o metas necesarias para lograr los productos propuestos. Como parte de esta herramienta también se identifican recursos, plazos, costos de cada actividad, estándares de calidad, logística necesaria y planes de contingencia en caso de una amenaza. Cabe señalar que las políticas, planes y sus objetivos deben estar alineados con el presupuesto de largo plazo, el cual, según estimaciones municipales, debe estar dentro del período de gestión del PEI (un periodo de Gestión edil), así como con los presupuestos de inversión y gastos corrientes anuales.

2.2.4.2. El Financiamiento

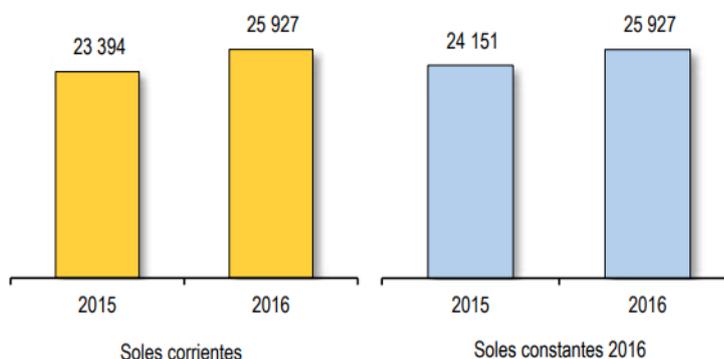
Finanzas, o financiamiento, es un conjunto de actividades que ayudan a administrar el dinero de manera efectiva a largo plazo y en condiciones inciertas para garantizar la sostenibilidad (Lira, 2009).

Los ingresos municipales son recaudados según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Municipales - Ley N° 27972, estos presupuestos municipales son sustentados de manera equilibrada entre los ingresos y egresos, siempre contando con la aprobación del concejo municipal en los plazos establecidas por norma.

El reporte del Área de Servicios de Investigación y Seguimiento Presupuestal del Congreso de la República muestra que los ingresos municipales durante el 2020 han registrado una enorme caída en su recaudación, a consecuencia de las medidas socioeconómicas dadas por el gobierno central y a los estragos de la pandemia por la COVID 19. Hasta el mes de agosto 2020, la ejecución en recaudación presupuestal asciende a S/ 57,498 millones, mostrando una caída del -27.3% respecto al PIM, con una baja recaudación de S/ - 21,557.3 millones. Dentro de los niveles de gobierno, la ejecución de la recaudación del Gobierno Nacional alcanzó la suma S/. 36,069.4 millones, evidenciando una caída del -10.1% respecto al PIM, los Gobiernos Regionales recaudaron S/ 5,257.3 millones (-33.0% menos) y los Gobiernos Locales con S/. 16,171.3 millones (-48.0% menos).

Figura 2

Perú: Ingreso municipal recaudado, 2015 y 2016.



Nota. La figura muestra el total de ingresos municipales presentados en millones de soles corrientes y constantes 2016. Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (2017).

Tipo de ingresos municipales. Del total de ingresos municipales recaudados más del 40% provienen de las transferencias del Gobierno Central, entre los cuales se encuentran el FONCOMUN, canon, sobre canon y otras transferencias. Las otras secciones que conforman el total de ingresos municipales son los ingresos por financiamiento, los ingresos corrientes y los ingresos de capital respectivamente.

- Fondo de Compensación Municipal. El rubro de FONCOMUN es un presupuesto establecido en la Constitución Política del Perú, con el fin de impulsar la inversión en las diferentes municipalidades del país, con la idea de hacer una racional distribución en favor de los municipios más lejanos y necesitados, siendo estos catalogados como localidades rurales y urbano-marginales.
- Canon y sobrecanon transferido a las municipalidades. Este tipo de fondo es una participación que beneficia a los Gobiernos Locales y Regionales sobre los ingresos y rentas administrados por el Estado gracias a la explotación de recursos naturales en la jurisdicción.
- Gasto municipal ejecutado. Es el conjunto de egresos provenientes de gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, ejecutadas por las municipalidades, para ser invertidos en la prestación de servicios públicos y actividades desarrolladas según sus funciones.

2.2.4.3. Control

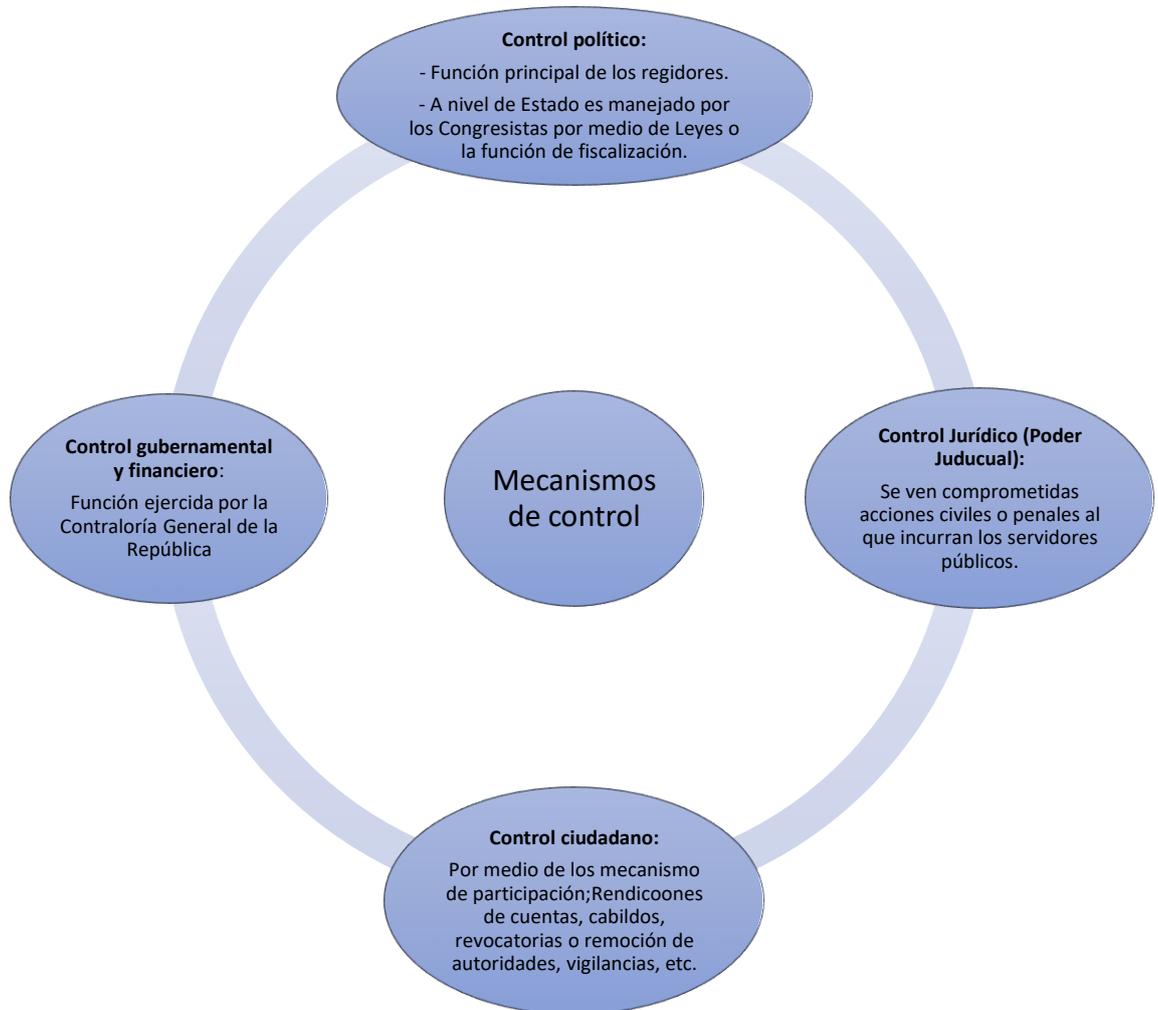
Mantilla (2005) asegura que el control se debe ajustar a las necesidades sobre particularidades propias de la institución y diseñado para promocionar seguridad razonable con el fin de lograr objetivos trazados.

Al control se le podría definir también como el conjunto de acciones que a través de las organizaciones públicas fijan a lograr objetivos planificados, siempre con la idea de promover el bien común de los ciudadanos. Es así que Escalante (2015), nos indica que dichas acciones son ejecutadas por los servidores o funcionarios públicos, siendo nuestro caso los alcaldes y regidores, los trabajadores nombrados y el personal que ejerce funciones bajo cualquier modalidad de contrato. Los servidores públicos que ejercen funciones directivas constantemente toman decisiones y hacen uso de los recursos del Estado en favor de la sociedad. En tanto la sociedad y los organismos de control del Estado deben fiscalizar el manejo adecuado de esos recursos y sobre todo las decisiones adoptadas.

2.2.4.3.1. Entidades sujetas a control

- Gobierno central: Poder ejecutivo, Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.
- Los organismos autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley.
- Las empresas del Estado.
- Entidades No gubernamentales. Internacionales.
- Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el correcto cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.
- Los gobiernos regionales y locales.
- Las unidades administrativas del Poder Legislativo, Judicial y del Ministerio Público.

Figura 3
Mecanismos de control estatal.



Nota. La figura muestra los mecanismos diversos de control que existen en la legislación peruana. Fuente: Escalante Ampuero (2015).

2.2.4.3.2. ¿Qué es control gubernamental?

Se basa en la inspección, vigilancia y supervisión de las acciones y actividades del sector público, en cuanto a:

El nivel de eficiencia, eficacia, transparencia y presupuesto sobre las recaudaciones y distribución de los fondos puestos como recursos y bienes del Estado.

Están orientadas y alineadas según las normas legales y de políticas como los planes de operación, en el marco de los sistemas administrativos, con ánimos de mejorar las tareas preventivas y correctivas adecuadas. Para ello es necesario recurrir a los siguientes controles:

a. Control interno

Constituyen un conjunto de controles iniciales, paralelos y posteriores que ejerce una organización para la adecuada y eficiente gestión de sus recursos, activos y operaciones. Puede ser visto de manera previa, simultánea y posterior.

b. Control interno posterior

Son ejercidos por los funcionarios de la alta dirección. El órgano de control institucional (OCI) según su planificación y programas anuales, hacen una evaluación administrativa, sobre el uso adecuado de los recursos y bienes del Estado, así como la ejecución de obras que se desarrollan.

c. Control externo

Comprende todas las políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos. Su manejo está a cargo de la Contraloría General de la República o algún organismo del Sistema Nacional de Control. Su fin es la vigilancia y supervisión sobre el uso de los recursos y bienes del Estado.

2.2.4.3.3. Principios del control gubernamental

- a. La Universalidad. Es una facultad de los organismos de control, dadas por las normativas vigentes, ejerce su competencia sobre todas las acciones que realiza la entidad, así como de velar por el correcto trabajo de los servidores públicos, entendiendo en cualquier nivel de jerarquía.
- b. El Carácter Integral. Su evaluación es completa sobre los procesos y acciones en cuanto a gastos generados en la entidad

contempladas en las metas cualitativas y cuantitativas determinadas.

- c. La Autonomía Funcional. La potestad de investigación o supervisión de los órganos de control son ejercidos de manera autónoma sin la injerencia de ninguna entidad, autoridad o funcionario público.
- d. El Carácter Permanente. Su proceso es ejercido de manera continua y duradera a nivel del año fiscal.
- e. El carácter técnico y especializado del Control. Su labor es ejercida bajo estándares de calidad y ceñidas legalmente a las normativas que aseguran su consistencia y razonabilidad.
- f. La Legalidad. Amparada bajo la Constitución Política del Estado, su reglamento y otras disposiciones legales.

2.2.5. Gestión Estratégica

La gestión no puede definirse simplemente como un conjunto racional de métodos al servicio de un único objetivo, sino que se entiende como la adaptación de una organización a un entorno complejo y dinámico, tanto en términos de recursos como de disponibilidad de recursos y medios para alcanzarlos e implementarlos. armonizar diferentes objetivos. Según Prieto (2013) indica que “El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización” (p.8). El límite de maniobra incluye tanto la adaptación de la entidad a su entorno como la capacidad de la organización para cambiar.

En las municipalidades del Perú, desarrollar proyectos culturales que incidan en la realidad, construir una ciudad icónica, crear valor social, fortalecer la ciudadanía y restituir los derechos humanos es aun complicado. Es así que la municipalidad Distrital de Talavera atravesó quizá una de las gestiones públicas más retrayentes en los últimos ocho años, ciertamente para plantear su concepto de "política", durante esa gestión edil, sacaron adelante proyectos enfocados en las comunidades prioritariamente, que luego termina en un trabajo populista a estas zonas rurales, que dicho sean de paso, siempre fueron desatendidas,

sin embargo esas necesidades se convertían en proyectos y programas sobrevaloradas y de calidad paupérrima. Todo esto generó una gran desazón en la población y mucho más aún en cuanto a sus trabajadores, a la fecha se sabe que no posee sus documentos de gestión actualizados, siendo ahora esta labor encomendada a la nueva autoridad elegida en la última elección.

2.2.5.1. Bases teóricas de la gestión estratégica

El diccionario de La Real Academia Española (s.f.) definió la gestión como “Acción y efecto de gestionar; la acción y efecto de administrar” (π. 1). En efecto es administrar o gestionar un conjunto de actividades referente a un proceso.

Así mismo el diccionario de La Real Academia Española (s.f.) la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, que significa provincia bajo el mando de un general; y este proviene del griego *στρατηγία* *stratēgía*, que significa oficio del general. Así mismo el diccionario de La Real Academia Española (s.f.) conceptualiza a la estrategia como el “arte de dirigir las operaciones militares; arte, traza para dirigir un asunto” (π. 1).

Prieto et al. (2013) consideró la estrategia, como “El marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización” (p. 19). Según el autor, existe una distinción para una organización que se sustentará en el tiempo, se basará en la toma de decisiones, así como en una estrategia que oriente la meta en la que se enfoca la organización.

Se puede argumentar que la gestión estratégica tiene la responsabilidad de guiar a la comunidad hacia el futuro posible deseado con un enfoque holístico y con visión de futuro; es planificar algo propuesto por una persona u organización. La estrategia de enseñanza tuvo lugar hace más de 2.000 años en el campo militar, cuando el general chino Sun Tzu escribió *El Arte de la Guerra*, una obra muy importante que fue popularizada por personajes destacados de la historia favorita, aunque abarca miles de años. Pasado su consejo sigue siendo válido hasta el día de hoy, tanto en el mundo militar como en el

empresarial y el campo público, el trabajo de enseñarnos la estrategia más alta es la aplicación sabia del conocimiento.

La gestión estratégica es importante porque brinda la capacidad de influir, controlar y planificar las mejores estrategias en beneficio de la organización y su supervivencia futura. La importancia de la dirección estratégica también radica en la comunicación, entendimiento y participación de todos los trabajadores, directivos y subordinados de la empresa para apoyarse unos a otros con el único fin de orientar a la organización, por lo que la participación de todos es el arma secreta de cualquier organización para lograr el compromiso y por ende la capacidad. Contribuir a los cambios necesarios y tomar decisiones efectivas, obteniendo así beneficios financieros o no financieros que aseguren el éxito y eviten el fracaso.

2.2.6. Burocracia municipal

Otro de los recursos de una gestión municipal son los recursos humanos o también llamado talento humano. Según Arraiza (2016):

Los gobiernos locales toman como tarea la incorporación de personal al trabajo municipal para contar con personal necesarios para llevar adelante su gestión. Al no poseer sistemas estándares de convocatoria y selección para el ingreso mucho menos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño, ante esto el aspirante a trabajador que conoce las vacantes que hay disponibles solicitan su incorporación al mismo. (p. 66)

2.2.6.1. Características de la burocracia

El significado de la burocracia hoy en día es algo despectivo: se dice que proviene de una mezcla un tanto ambigua de orígenes grecolatinos y franceses. Se dice que el término latino *burrus*, utilizado para describir un color sombrío y triste, dio origen a la palabra francesa "bure", que significa una tela que se coloca en los escritorios de oficina de gran importancia, especialmente en lugares públicos. De ahí que la palabra "bure", refiriéndose primero a las mesas cubiertas con dicho mantel, y luego a todo el guardarropa, parece que la palabra "burocracia" se

deriva de "bureau", connota dos elementos del lenguaje: "bureau": oficina y "crates": poder. Por eso la voz en cuestión se asemeja a la idea del ejercicio del poder por oficios. Sin embargo, el término burocracia, según otros autores, propuesto por el mismo Weber, se deriva de la palabra alemana "oficina", que también significa "oficina".

Max Weber ve la burocracia como una especie de poder, no como un sistema social. El tipo de poder ejercido por el estado a través de la "clase dominante", la clase en el poder. Así, Weber sugiere que el modelo burocrático se sustenta en base a las siguientes características:

- a. La naturaleza jurídica de las normas y reglamentos. Las estructuras burocráticas se rigen por normas y reglamentos escritos que constituyen sus propias leyes. Para las municipalidades administradas centralmente, la Ley Orgánica de Municipalidades es sinónimo de la constitución estatal. También son legítimos porque otorgan a sus representantes que ejercen autoridad sobre sus subordinados. El propósito de la regulación es "estandarizar" las funciones de una organización.
- b. El carácter formal de la comunicación. Además de las normas y reglamentos, la comunicación escrita es otra base para la estructura organizativa vinculante. Las decisiones, reglamentos y acciones administrativas se desarrollan y documentan para verificar, registrar y asegurar la interpretación exacta y formal de los actos jurídicos.
- c. La racionalidad en la división del trabajo. El trabajo, la ley y el poder son divisibles según la definición de la función, los medios de responsabilidad y las condiciones necesarias de cada participante. Los "puestos" o "funciones" deben estar debidamente definidos, cada uno con su propio nombre, categoría, funcionalidad general y permisos específicos. y obligaciones contenidas en el Manual de Organización y Funciones.
- d. Imparcialidad en las relaciones laborales. Las personas son los responsables de las posiciones, no los que están dotados de deseos, emociones, etc. Además, el poder de cada persona no es personal porque proviene de la posición mental que posee. Mientras tanto, la obediencia a los abades también es unilateral.

Todos van a trabajar y pueden irse en cualquier momento, pero las instituciones permanecen.

- e. Una jerarquía de poder bien construida. Sobre la base de la jerarquía, los rangos y una estructura burocrática, se construye el orden jerárquico y la obediencia, y la enseñanza según reglas definidas y limitadas. El poder y la autoridad que nace de él son intrínsecos a la posición y al "nivel", no a un individuo.
- f. Procedimientos operativos estandarizados y procedimientos en manuales y guías. Cada función está establecida, y ningún hombre en ningún puesto puede hacer lo que le plazca, excepto lo que le diga la burocracia, utilizando procedimientos predefinidos.
- g. Capacidad técnica y cualificación profesional. La selección de personal en el modelo burocrático se basa en el mérito y sobre todo en las habilidades técnicas, no en las preferencias personales. El proceso de contratación, promoción y transferencia es estándar en toda la organización y se basa en criterios comunes y razonables, teniendo en cuenta los valores y la experiencia de los empleados.
- h. Profesionalidad de los participantes. Según Weber, ninguna burocracia funcionaría sin administradores profesionales por las siguientes razones:
 - Como profesional comprometido con actividades responsables; en cuanto al mando, tiende a ser popular, mientras que, en el mando inferior, un profesional capacitado y entrenado.
 - Son remunerados y trabajar en una organización burocrática suele ser su principal fuente de ingresos.
 - Responsable del puesto y actividades que se realizan en la organización, por regla general es la más importante.
 - Designado por el gerente de línea en base al desempeño y méritos. Su trabajo habla por él.
 - Sus responsabilidades son indefinidas, no porque el cargo sea vitalicio, sino porque la única norma de estabilidad es su desempeño.
 - La naturaleza es el área de su carrera que persigue rotando y ascendiendo a diferentes posiciones.
 - No sobre ninguno de los bienes o instalaciones productivas del establecimiento.

- Ser leal a su cargo e identificarse con los objetivos de la organización.

- i. Trabajo totalmente predecible. En el concepto de Weber, el supuesto básico es que el comportamiento humano en el lugar de trabajo es claramente predecible, si todas las características anteriores se pueden modelar y adaptar a cualquier situación dada. En cualquier estructura organizacional, la burocracia es el modelo ideal.

2.2.6.2. Consideraciones para una burocracia moderna

Escalante et. al. (2015) hace mención que Es difícil para la administración moderna aceptar todas las ideas de Weber. Se sabe que en ninguna parte existe un patrón burocrático único, por el contrario, con el grado y enfoque gradual de la burocracia en las instituciones contemporáneas. Existen tres tipos básicos de comportamiento burocrático:

- a. La burocracia fingida. Donde las normas son externas.
- b. La burocracia representativa. Donde las normas son precisadas por especialistas cuya autoridad es aceptada por el colectivo, convirtiendo incluso como uno de los valores de la institución, una regla que como cultura es de alta calidad y rendimiento.
- c. La burocracia punitiva. Aquí las normas son impuestas por una administración o por presiones de los empleados.

Los altos directivos de hoy saben que una organización debe tener políticas claras, procesos de cumplimiento rigurosos y una estructura bien pensada. Por el contrario, incluso con un buen gobierno puede quedar desfasado, pero lo cierto es que el buen funcionamiento de las instituciones siempre dependerá de la participación humana. Suponga que Weber cree que el diseño puro, por su propia naturaleza, no se aplica a menos que trate a los trabajadores como máquinas.

2.2.7. Desarrollo organizacional

Contextualizando la actualidad, en las entidades históricamente han puesto como prioridad en sus puestos laborales aspectos financieros y económicos, como flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital, etc. Invisibilizando uno de los factores que impulsa estos números: las personas o también hoy conocido como el talento humano.

El desarrollo de las personas o desarrollo organizacional es una suerte de esfuerzo que brinda a los colaboradores las habilidades y técnicas que la entidad requerirá en el futuro, centradas en las acciones que cada trabajador realiza en la actualidad, así como de los que podría hacer más adelante. Abarca a toda la organización, y centra sus operaciones en las capacidades y la experiencia de la fuerza laboral según las necesidades a largo plazo. Su fin al promover el desarrollo de las personas es el fortalecimiento general del talento humano de la entidad; es ejecutado a largo plazo y permite contar con personas más flexibles y capacitados (Gómez y Cardy, 2001).

2.2.8. Dimensiones de desarrollo organizacional

Para estudiar la variable desarrollo organizacional se ha considerado el dimensionamiento propuesto por Chiuca (2017) quien postuló tres dimensiones los que se describen a continuación:

2.2.8.1. Cambio Organizacional:

Su base fundamental recae en la adaptabilidad, la identidad y pertenencia, percepción del medio ambiente, trabajo en equipo, mecanismo para mejorar la comunicación, por parte de los trabajadores.

Toda organización y sobre más una municipalidad está expuesta a cambios constantes que en su mayor parte pueden recaer en crisis. Sufrir modificaciones dentro de una entidad es visto como cambio organizacional, en ocasiones esto brinda una oportunidad a la entidad porque del cambio surgen elementos de adaptación frente a las nuevas necesidades surgidas. Los cambios organizacionales también pueden servir para que las municipalidades potencien su atención al usuario, modificando aspectos que tengan como fin el crecimiento

organizacional, el alcalde y regidores son los decisores de una política, que deben de ser acompañados de un sustento técnico, que posteriormente será operativizado por los servidores públicos de planta.

En el marco de las reformas propuesta en la Ley del Servicio Civil se ha planteado oráticamente una situación de cambio organizacional, siendo esta entendida como una modificación en la estructura de un sistema organizacional de manera que estos perduren en el tiempo. La falta de una política o directriz normativo hacia el personal como lo plantea la Ley del Servicio Civil busca generar propuestas frente al problema en las comunas municipales. Como lo plantea Ramió (2014), hacer estudios organizativos y determinar las propuestas de mejora son procesos relativamente inmediatos y fáciles, en tanto, su implementación y ejecución serán cuestiones más exhaustivas y con múltiples barreras. Sondeando a la gran mayoría de entidades públicas, son escasos los que lideran procesos institucionales que están en la búsqueda de implementar cambios organizacionales.

2.2.8.1.1. Liderazgo y Agentes del Cambio.

En escenarios como del presente estudio, es necesario saber en quiénes recae las tareas de cambio, ellos tienen un rol fundamental dentro de la institución puesto que son quienes en momentos contingenciales te plantearán soluciones pragmáticas; serán quienes conducen a tener buenas relaciones con los funcionarios parte del sindicato, mejorarán la calidad de atención al usuario en cuanto al tiempo, etc. Ser un agente del cambio no requiere ocupar un cargo específico con este nombre, en tal sentido puede ser cualquier servidor municipal u otras personas, nuevos funcionarios o consultores externos, el alcalde, el gerente, los regidores, etc. Es necesario que este agente tenga la capacidad para buscar salidas y soluciones en las distintas actividades. Aquel agente ya identificado debe de iniciar con materializar el proceso de cambio, propiciando el trabajo articulado y en equipo para mayor involucramiento de parte de todo el personal de la institución. Asimismo, esta responsabilidad requiere además de la legitimidad institucional y la potestad que la autoridad le otorga y con ello desplegar todas las estrategias a implementar.

2.2.8.1.2. Resistencia al cambio organizacional

El equipo de la alta dirección y aquellos identificados como agentes del cambio, deben tratar de minimizar o suprimir la resistencia al cambio, este hecho es una respuesta emocional debido a las amenazas reales o probables en relación a la rutina acostumbrada. Los motivos por los que los trabajadores se oponen a los cambios pueden ser:

- Predisposición de la persona respecto del cambio.
- El temor a lo desconocido.
- La desconfianza por falta de información y debido a que las propuestas de los trabajadores no fueron consideradas en dicho cambio.
- Dudas acerca de si serán capaces de incorporarse a los nuevos procedimientos correctamente.
- Puede existir alteraciones de los puestos intermedios, lo cual no agrada a los que tienen personal bajo su mando.
- Todo cambio trae consigo movidas sustanciales en cuanto a la cultura, dinámica de trabajo y valores institucionales.
- Al hacer un desarrollo de cambio con agentes externos los trabajadores pueden llegar a sentir recelos y mayor resistencia.

2.2.8.2. Procesos Internos

Hablamos de un conjunto de herramientas y medidas, como las tecnologías asistivas, la gestión y gestión de recursos, la comunicación entre grupos de trabajo, los métodos de enseñanza, pero sobre todo la disponibilidad de competencias en los trabajadores municipales (capacidad de acción y logro, apoyo y servicio, de influencia, cognitivas y de eficacia personal), creando sinergia adicional para lograr el desarrollo organizacional municipal.

Ante esta explicación, es oportuno mencionar que en el año 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización mediante D.S. N° 004-2013-PCM, la cual se centra en la gestión por resultados en la administración pública, dando a conocer como tercer pilar principal a la

gestión por procesos, organización institucional y simplificación administrativa.

2.2.8.2.1. Fundamentos de la estructura de los procesos internos

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control gerencial
- Información y comunicación
- Supervisión

2.2.8.2.2. Principios para la gestión por procesos

Cada principio en una institución son aquellos preceptos integrales que conducen las acciones, determinan límites de decisión, pero sobre todo connotan coherencia. Es así que Roure et al. (1997), referido a la gestión por procesos, nos detalla los siguientes principios:

- Aceptar que hay una gestión tradicional y la gestión por procesos.
- Para un buen futuro de una organización es necesario hacer prioridades.
- Procesos de importancia ceñidos a la estrategia.
- Manejo de procesos críticos.

2.2.8.2.3. ¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema de control interno?

Son parte del sistema de seguridad razonable en cuanto a:

- Reducir el riesgo de corrupción
- Consecución de las metas y objetivos establecidos
- Contribuir al desarrollo de la organización
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en sus operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco regulatorio
- Proteger los recursos y bienes del Estado y utilizarlos racionalmente.

- Tener información precisa y actualizada
- Promover la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y las tareas asignadas, así como el uso de los bienes y recursos asignados.

2.2.8.2.4. Importante

La propia organización pública es responsable de desarrollar los procesos internos dentro del sistema de control interno. Las autoridades, sus funcionarios y sus servidores son responsables de su implementación y operación. ¿Cuál es el rol de la contraloría? La CGR es responsable de evaluar el sistema de control interno de las agencias estatales. Sus resultados contribuyen al fortalecimiento institucional a través de recomendaciones que llaman la atención de las autoridades sobre acciones que contribuyan a superar las deficiencias e ineficiencias identificadas.

2.2.8.3. Competencias

Para Chiuca (2017) La competencia es un conjunto de habilidades prácticas y probadas para llevar a cabo una actividad profesional particular con el máximo éxito. Para hacer esto, simplifica sus componentes como; capacidad de realizar y actuar, capacidad de ayudar y servir, capacidad de influir, capacidad de percibir, capacidad de gestión y competencia en el campo de la eficacia personal.

2.2.8.3.1. Competencia de Logro y Acción:

Tanto el logro y la acción está direccionada hacia el HACER, teniendo como origen las características personales y considerando poco importante el tratamiento de información para conseguir el logro y la acción. Se estaría entendiendo como la manera de conseguir logros a través del perfil de cada persona, dejando de lado la información organizacional.

Referido a rasgos que incluyen las competencias según el (Hay Group, 2011) el grupo es quien reconoce como motivo al logro, en

especial énfasis sobre la deficiencia, la cual es interpretada como un valor. Esta competencia tiene está basada en la tarea, pero es limitada aspectos cognitivos como una herramienta para el logro con eficiencia, asimismo en notorio que no se considera como un objetivo la prestación de servicios a la ciudadanía.

2.2.8.3.2. Competencia de ayuda y servicio:

basada en el servicio al cliente siendo este su eje central, así también se encuentra la interacción grupal. Por otro lado, se entiende que su finalidad no está bien establecida, ya que nos mostrará tan solo quiénes son nuestros clientes, pero difícilmente sabremos como es que se brinda el servicio.

2.2.8.3.3. Competencia de Influencia:

Se deduce que esta competencia se centra en saber el impacto y influencia en el personal a manera de construir interacción entre los colaboradores. Para detallar mejor el grupo considera que cumple con su perfil si se ciñe a de las normativas vigentes, dejando de lado lo organizacional.

2.2.8.3.4. Competencias Gerenciales:

Se asume el trabajo en equipo y la cooperación como parte del perfil, el trabajo en equipo puesto como intencional mas no como una acción esperada. Asimismo, está basado en el conocimiento y cogniciones.

2.2.8.3.5. Competencias Cognoscitivas:

Están comprendidas el pensamiento analítico, el pensamiento conceptual y la experiencia.

2.2.8.3.6. Competencia de Eficiencia Personal:

Está abocado a que una persona cuenta con hábitos básicos en concordancia con su entorno. Esta competencia encamina a la persona a contar con resultados óptimos. Identifica un problema complejo, contando con la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

2.2.9. Los trabajadores y la atención al usuario

Los líderes de la organización deben incentivar y ayudar a los empleados a enfocarse en las necesidades de los usuarios, para que logren un buen nivel de sensibilidad, atención y disposición para ayudar a los demás e inculcar el deseo de compartir sus propias experiencias y generalizar un buen clima de atención.

El propósito de una organización orientada al usuario es apoyar los esfuerzos de los empleados para garantizar la calidad de servicio requerida. Las personas son diferentes, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

Para Chiavenato (2009) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que implica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (p. 371).

Hoy, el aprendizaje es una herramienta para desarrollar las habilidades de las personas, para que puedan ser productivas, creativas e innovadoras, para que puedan contribuir mejor al logro de las metas organizacionales y ser cada vez más valiosas.

2.2.10. Programas de capacitación

Son una herramienta para explicar los objetivos de aprendizaje formales e informales y el entorno administrativo en el que tendrá lugar. El programa debe cumplir con los requisitos de la organización y las necesidades de los trabajadores (Cevallos, 2014).

La gestión moderna reconoce la importancia del capital humano en la organización, así como la responsabilidad de desarrollar la principal fuente de riqueza de la organización: el capital intelectual a través de la formación continua y el desarrollo de los empleados, cambiar el modelo "la formación es un coste" por el de "costos de inversión". Cuando una entidad invierte en capacitación, es decir, los procesos y la capacitación brindados están alineados con sus objetivos, garantiza un retorno de la inversión.

2.2.11. Motivación en los trabajadores

El término "motivación" proviene del latín "moveré" - mover; es decir, todo lo que hace que nuestro comportamiento satisfaga una necesidad y es, de una forma u otra, la fuerza motriz del comportamiento humano. En psicología se dice que una persona es un ente sociofisiológico porque el comportamiento está regulado por fuerzas o leyes biológicas, así como por leyes psíquicas o psíquicas, procesos mentales, procesos internos como emociones, relaciones, percepciones, etc. (Rodríguez, 2006, p. 173).

La motivación a menudo está relacionada con las necesidades y los deseos, pero también existen diferencias significativas. La necesidad se convierte en motivador cuando alcanza un nivel de intensidad adecuado.

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Razón social

Municipalidad Provincial de Andahuaylas

2.3.2. Localización

Jr. Constitución N° 626 cercado (plaza de armas) Andahuaylas, Andahuaylas- Apurímac.

2.3.3. Alcalde y regidores

- **Alcalde**

Méd. Adler William Malpartida Tello

- **Regidores**

Marcial Ortega Cárdenas

Aurelia Llanos Lizarme

Jonathan Anyelo Alhuay Quispe

Yudi Marleni Solano Pariona

César Augusto Alarcón Guillén

Elías Serna Miranda

Damaso Quispe Ruiz

María Cecilia Pizarro Larzo
Wilfredo Arandia Leguía
Richard Prada Pimentel
Nory Milagros Vargas Contreras

2.3.4. Creación

La provincia de Andahuaylas fue creada por Decreto del Libertador venezolano, Simón Bolívar, el 21 de junio de 1825, formando entre otras, el departamento de Ayacucho, posteriormente fue segregada por Ley del 28 de abril de 1873, para formar el departamento de Apurímac. Su capital tuvo el título de Villa, dado por Ley de 12 de noviembre de 1827. Esta villa fue elevada a la categoría de ciudad por Ley N° 12444, del 24 de noviembre de 1955.

2.3.5. Reseña histórica

La provincia de Andahuaylas, que integra la Región Apurímac, es cuna de la cultura Chanka, cuya historia está ligada a la Nación Inca, con quienes sostuvieron una prolongada guerra, y una colosal batalla. Yahuarpampa (pampa de sangre) determinó con Pachacutec, el surgimiento y expansión del imperio de Tawantinsuyo. El Ejército de Los Chankas liderados por Ancccohuayllo, rebeldes amantes de su libertad, antes que avasallados prefirió su propio destierro a la selva, como lo demuestra la historia. El clima benigno y sobre todo la riqueza de sus tierras motivaron el pronto establecimiento de los españoles en el año de 1533. Es de suponer que Francisco Pizarro funda Andahuaylas con el nombre de San Pedro de Andahuaylas La Grande, de la Corona, con ello la imposición de un nuevo orden civil, militar, religioso y cultural. Se instala en el Perú el Virreynato (1544) y como una modalidad administrativa, Andahuaylas fue Encomienda de un acompañante de Pizarro, el soldado Diego Maldonado, llamado también Maldonado el Rico. Después fue Corregimiento administrados por Jerónimo Marañón, Diego Galeano, Cristóbal de Sandoval, Santiago de la Bandera, Manuel

Camargo, Alfonso Fuentes de Trujillo, Periodo de la Construcción de Templos Monumentales como los de Andahuaylas y Cocharcas.

En la lucha por la Independencia, el gran estratega Simón Bolívar, terminada la batalla de Junín (1824) antes de la batalla de Ayacucho, dispuso el acantonamiento de su tropa en Andahuaylas, por la invulnerabilidad de su zona, valor estratégico, abundancia de recursos humanos y alimentarios y plena adhesión del pueblo andahuaylino por la causa patriótica, siendo este un factor decisivo en la gran batalla final contra los españoles en Ayacucho.

En los albores de la vida republicana se divide el Perú en departamentos y el 21 de junio de 1825, por Decreto de Bolívar se crea la provincia de Andahuaylas como parte del departamento de Ayacucho. El 28 de abril de 1873 pasa a integrar el departamento de Apurímac. Nace el tradicionalista Ricardo Palma (1822), cuyo origen es disputado también por las ciudades de Lima y Arequipa.

Después de proclamada la Independencia se ingresa al periodo republicano. En Andahuaylas, época de caudillos militares y guerras civiles, de la guerra con Chile, Andrés Avelino Cáceres (Campaña de la Breña) llega a Andahuaylas y forma la "Columna Cáceres" con más de 500 andahuaylinos (1833).

Se realiza el Combate de Mutca (Chalhuanca) entre andahuaylinos simpatizantes del Partido Constitucionalista (Andrés Avelino Cáceres) y Chalhuanquinos, Coalición Nacional Periolista (1894). Nace en Andahuaylas José María Arguedas (1911), novelista y antropólogo, quien reivindica, como promesa del futuro, el mestizaje, el mundo de los indios que el Perú oficial había olvidado. Llega a Andahuaylas con el nombramiento de Comisionado Médico el Dr. Hugo Pesce Pescetto. Investigador y científico. Permanece siete años, en los que se identifica con las aspiraciones y superación del pueblo andahuaylino (1935). Periodo del nacimiento de los partidos políticos y de ligeros cambios sociales; de la gran propiedad, del despojo y usurpación a las tierras a los campesinos; del paulatino crecimiento urbano y comercial; de la creación de la Escuela Normal, Centros Escolares, Núcleos Escolares Campesinos, que repercuten en el desarrollo cultural, y en la integración paulatina de la comunidad al mercado.

En el año de 1956, nace Acción Popular en Chincheros, entonces distrito de Andahuaylas, así como Cooperación Popular. Se instala el Programa de Desarrollo Comunal y la provincia de Andahuaylas, gana el premio de la “Lampa de Oro” y un millón de soles para la continuación de obras en la provincia. Fue la más grande demostración de trabajo comunitario desinteresado a nivel nacional (1963).

Se instala sucesivamente la Junta de Obras Públicas JOP (1957). El Comité de Desarrollo de Apurímac (1968), El Organismo de Desarrollo de Apurímac, que se transforma de la Corporación Departamental de Desarrollo. Se centralizan los recursos, se limita el Desarrollo de las provincias del departamento de Apurímac.

Andahuaylas se hermana mediante un convenio con la Fundación Antoon Spinoy de Malinas, Bélgica (1969) y se impulsa la forestación y diferentes programas de desarrollo integral. En el año de 1974 se lleva a cabo la toma de tierras, dirigido por la Federación Provincial de Campesinos de Andahuaylas, bajo la conducción del líder social Lino Quintanilla Ludeña; hecho histórico que puso fin al sistema de tenencia de tierras, impuesto por los hacendados. En la actualidad, con una especial vocación de trabajo, los pobladores de Andahuaylas construyen, con su esfuerzo comunal y apoyo del gobierno y entidades públicas, sus vías de acceso, Escuelas, Centros Comunales y realizan Proyectos de Desarrollo. Fuente: Tomado de la página web de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas: <https://www.muniandahuaylas.gob.pe/la-ciudad/>

2.3.6. Ubicación geográfica

El distrito de Andahuaylas. Limita por el Norte, con los distritos de Pacucha y Talavera. Por el Sur con el distrito de Tumayhuaraca, y el distrito de Lucre, provincia de Andahuaylas y el distrito de Lucre, provincia de Aymaraes. Por el este, con el distrito de San Jerónimo, provincia de Andahuaylas. Por el Oeste, con los distritos de Turpo y Talavera, provincia de Andahuaylas. Fuente: Tomado de la página web de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas: <https://www.muniandahuaylas.gob.pe/la-ciudad/>

2.3.7. Misión

La Municipalidad Provincial de Andahuaylas como Gobierno Local, representa los derechos, intereses de la población y es Promotor del Desarrollo Integral Concertado y Sostenible de su ámbito, para contribuir a mejorar la calidad de vida de su población, prestando servicios públicos de calidad y es promotor de la preservación ecológica. Reafirma su autoestima con la premisa de que somos Nación Chanka”. Fuente: Tomado de la página web de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas: <https://www.muniandahuaylas.gob.pe/la-ciudad/>

2.3.8. Visión

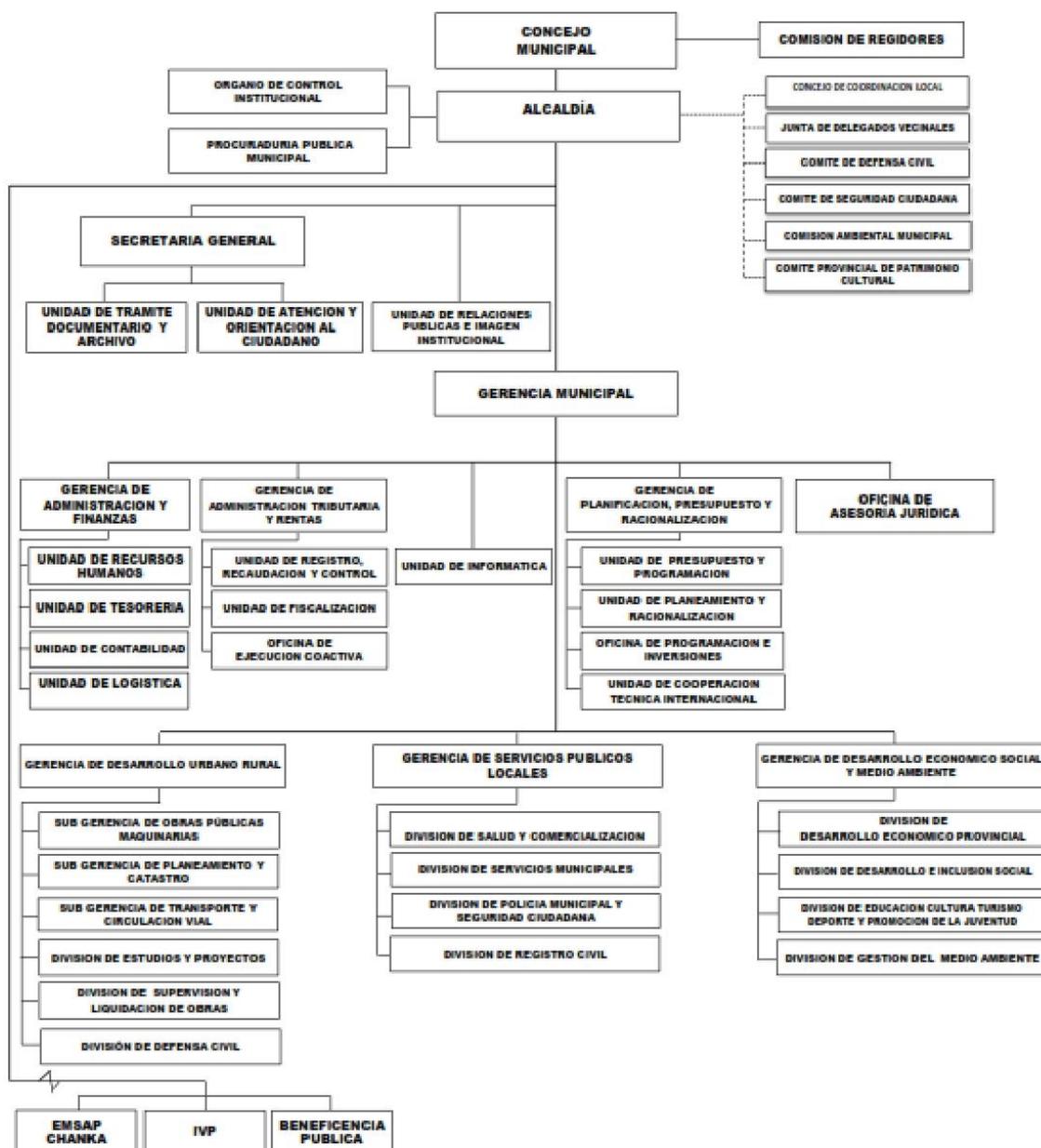
Andahuaylas es una provincia solidaria, saludable, segura y competitiva, que ha logrado el liderazgo Regional y Nacional en materia de desarrollo económico sostenible, productora de bienes agropecuarios orgánicos para los mercados globalizados, que cuenta con ciudadanos con elevada identidad y autoestima que comparten valores y están comprometidos con el bienestar de las generaciones futuras. Fuente: Tomado de la página web de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas: <https://www.muniandahuaylas.gob.pe/la-ciudad/>

2.3.9. Organigrama

Figura 4

Organigrama aprobado con Ordenanza Municipal N° 013-2013-MPA

APROBADO CON ORDENANZA MUNICIPAL N° 013-2013-MPA



Nota. Figura extraída de la página web de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

2.4. Marco conceptual

a. Gestión

Es un proceso por el cual se administra o maneja una operación, acción o situación a través de una serie de herramientas en el logro un meta.

b. Estrategia

Es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

c. Decisiones

Es el resultado final del proceso mental-cognitivo específico de una persona o un grupo de personas u organizaciones.

d. Planificación

Es el proceso metódico orientado a obtener un objetivo fijado. Definiendo con mayor precisión como el hecho de tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para ultimar exitosamente. También se le conoce como planificación, la planeación o planeamiento.

e. Servidor Público

Un servidor público es aquel individuo que brinda un servicio de uso social. Es decir, todo aquello que realiza su trabajo en beneficio a otras personas sin generar ganancias particulares (exceptuando el salario que pueda percibir el personal).

f. Función pública

Es toda actividad remunerada y en algunos casos honoraria que lo realiza una persona en beneficio del estado en cualquiera de sus tres niveles de gobierno y en cualquier nivel jerárquico ya sea este temporal o permanente.

g. Capacitación

Conjunto de herramientas enfocadas en el mejoramiento continuo del talento humano afín de lograr que la persona adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.

h. Dirección estratégica o alta dirección

Se considera a los directivos con más alto cargo en una organización y está conformado en el siguiente orden jerárquico dentro del presente estudio de investigación: los regidores, el alcalde, el Gerente Municipal, el Secretario General, los Gerentes de las áreas competentes y los Sub Gerentes de las distintas áreas.

i. Municipalidad provincial o Comuna provincial

Es una organización estatal siendo una de sus fundamentales funciones la administración pública de una ciudad o una población catalogada como distrito según Ley antes conocido como concejo municipal.

j. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado. Decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Araujo y Guerra, 2007).

k. Delegación de funciones

Consiste en encomendar a una persona la realización de una actividad laboral ya sea de manera temporal o permanente.

l. Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones laborales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre la Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021.

3.1.2. Hipótesis Específicas

HE₁: Existe relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₂: Existe relación entre la Planificación Estratégica y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₃: Existe relación entre la Planificación Estratégica y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₄: Existe relación entre el Financiamiento y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₅: Existe relación entre el Financiamiento y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₆: Existe relación entre el Financiamiento y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₇: Existe relación entre el Control y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₈: Existe relación entre el Control y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

HE₉: Existe relación entre el Control y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

3.2. Variables

3.2.1. Variable I

Gestión Municipal. Cuyas dimensiones son: Planificación Estratégica, Financiamiento y Control.

3.2.2. Variable II

Desarrollo Organizacional. Cuyas dimensiones son: Cambio Organizacional, Procesos Internos y Competencias.

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable I GESTIÓN MUNICIPAL	“La gestión es la cantidad de acciones que realizan las entidades por medio de estas llegan a sus fines, objetivos y metas, los que tienen la facultad de decisión, autorizar y ejecutar proyectos con las políticas gubernamentales determinadas por el Poder Ejecutivo” (Uceda, 2007, p.15).	Es una acción pública, enmarcadas en los procesos administrativos; los cuales se encargan de llevar a cabo los procesos administrados para planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias para una mejora en las políticas públicas locales, los cuales llevarán a lograr una calidad de vida óptima de	Planificación Estratégica	Autonomía.
				Liderazgo estratégico.
				Plan de manejo.
			Financiamiento	Toma de decisiones.
				Abastecimiento.
				Confiabilidad.
Control	Aceptación institucional.			
	Trabajo transparente.			

		los habitantes de su jurisdicción.		
Variable II Desarrollo Organizacional	El DO codifica estratégicamente el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, ayudando a las organizaciones a crear herramientas cognitivas que permitan la integración y consolidación de grupos de trabajo interdisciplinarios y transversales. (Sanchez,2009,p.247)	Es un proceso constante que combina técnicas, herramientas y prácticas enfocadas a la mejora continua en las personas para garantizar el funcionamiento óptimo de una organización, fortaleciendo los procesos y forjando un providencial clima institucional.	Cambio Organizacional	Adaptabilidad.
				Sentido de identidad.
				Perspectiva del medio ambiente.
				Integración entre colaboradores.
				Estrategia comunicacional.
			Procesos Internos.	Innovación organizacional.
				Tecnologías de apoyo.
				Gestión de recursos.
				Coordinación y comunicación de equipos de trabajo.
				Sistemas de capacitación.
			Competencias	Competencias de logro y acción.
				Competencias de ayuda y servicio.
				Competencias de influencia.
				Competencias cognitivas.
				Competencias de eficacia personal.

3.4. Metodología de la Investigación

3.4.1. Enfoque de la investigación

Muñoz (2011) enfatiza que la investigación cuantitativa se basa en evidencias porque la recolección de datos es numérica, estandarizada y cuantificable, ya que permite el análisis general de los datos para poder responder a las preguntas de investigación, objetivo o hipótesis.

Para Hernández et al. (2014) un enfoque cuantitativo es un método que se desarrolla de manera ordenada, sin omitir ni saltarse pasos de investigación; es decir, tiene una estructura a seguir.

3.4.2. Tipo de investigación

De tipo básico; porque no tiene un fin aplicativo, sino que pretende únicamente ampliar y profundizar la corriente de conocimiento científico existente sobre la gestión administrativa y sus aspectos. Estudia las teorías científicas, precisamente aquellas que las analizan para mejorar su contenido (Carrasco, 2013).

3.4.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación al que se presentará será descriptivo y correlacional. Descripción en base a la cual se explican los rasgos, características, propiedades de las variables objeto de estudio (Carrasco, 2008). Por otro lado, la correlación, ya que pretende encontrar el grado de conexión o relación entre dos o más variables.

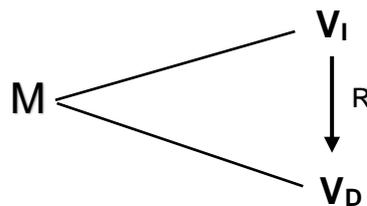
3.4.4. Diseño de investigación

El diseño será no experimental transeccional correlacional - causal.

No experimental porque estudia el fenómeno objeto de estudio en su medio natural. Solo se observan y analizan sus componentes. Además, porque a este tipo de diseño también se le conoce como post-estudio; es decir, examina los eventos después de que ocurren (Hernández et al., 2014).

De igual modo será no experimental transeccional correlacional - causal. En este tipo de estudios su diseño describe correlaciones o relaciones de causa-efecto, entre dos o más variables, teorías o categorías dados en un solo tiempo y momento, vale decir entre la variable gestión municipal y desarrollo organizacional las cuales se estudiarán durante el año 2021 Hernández et al. (2014).

Por otro lado, el mismo autor menciona que los estudios de este tipo siguen el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra

V_I = Variable Independiente (Gestión municipal)

V_D = Variable Dependiente (Desarrollo organizacional)

R = Correlación entre variables de estudio

3.5. Población y muestra del estudio

3.5.1. Población

En relación a este tema Carrasco (2006) indica que “Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Por ello la población a estudiar está constituida por todo el personal de la comuna municipal de Andahuaylas, los cuales se componen de la siguiente manera:

En la Municipalidad Provincial de Andahuaylas: Un (1) alcalde provincial, once (11) regidores provinciales, De las cuales el personal bajo la modalidad CAS cuenta con ciento cuarenta y tres (143)

trabajadores, personal bajo el D.L. 728 cuenta con ciento veintinueve (129) trabajadores, personal bajo el D.L. 276 ciento diez (110) trabajadores y como personal de confianza veinte (20) trabajadores; los cuales sumados hacen un total de cuatrocientos catorce (414) servidores municipales.

Tabla 1
Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

Condición del servidor	Cantidad
público	
Concejo Municipal	12
Trabajadores CAS	143
Trabajadores D.L. 276	110
Trabajadores D.L. 728	129
Personal de confianza	20
TOTAL:	414

Nota: Datos procesados de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Es decir, nuestra población de estudio son un total de cuatrocientos catorce (414) servidores municipales.

El tamaño de la población es un factor muy importante en el estudio de las estadísticas y en el caso de nuestra sociedad, y este tamaño está determinado por la cantidad de factores que componen la población, dependiendo de la cantidad de factores que componen la población el número de elementos que puede tener una población es finito o infinito Cuando el número de elementos que forman una población es muy grande, por ejemplo, se puede pensar en una población infinita; el conjunto de todos los números positivos.

3.5.2. Muestra

Una muestra es una parte representativa o parte de una población general que es muy específica porque es una copia objetiva y exacta de ella. Un intento de trabajo de investigación, especialmente en esta investigación, es inevitable; cabe recalcar que el investigador elige, de acuerdo a su percepción y criterios definidos, que no existe una

regla o método estadístico único para ello, sino aquellos factores que considera convenientes y que son más representativos del nuevo estudio tomado en cuenta (Carrasco, 2008).

Tomando en cuenta este argumento teórico; en el presente estudio se considera una muestra no probabilística intencionada del 21 % de trabajadores; es decir ochenta y ocho (88) servidores públicos con quienes se aplicará el instrumento. Para los criterios de inclusión, se seleccionarán a trabajadores administrativos que estén ejerciendo funciones administrativas dentro de la institución y que además estén comprendidos bajo la modalidad de contratación CAS, D.L. 276, Locadores y funcionarios de confianza de la actual gestión. Los criterios de exclusión se aplicarán a aquellos funcionarios que ejerzan funciones distintas a las administrativas, vale decir quiénes estén contratados bajo la modalidad del D. L. 728.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

En el presente estudio se recurrirá a la encuesta como técnica para la recolección de datos e información. Según Carrasco (2008) manifiesta que es “Es una técnica para la indagación social por naturaleza, por su importancia, veracidad y particularidad de las informaciones que se arrojan” (p. 314).

Asimismo, Arias (2015) “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

3.6.2. Instrumentos

Para el trabajo de investigación, utilizaremos el cuestionario como instrumento para su análisis de datos. En base a que “Es el instrumento más utilizado cuando se investiga una gran cantidad de individuos, lo cual facilita una contestación directa, por medio la hoja de interrogantes que se le facilita de manera personal” (Carrasco, 2008, p.318).

Esta herramienta, que es una característica de la encuesta, donde no es necesaria la comunicación cara a cara, tiene como objetivo crear (entrevista preliminar y motivacional) con los encuestados una ficha para ser respondidos de forma anónima, cuya estructura consistente será respondido con total sinceridad. Cuestiona, con alta precisión y objetividad, lo estimado por la población de estudio (Carrasco, 2008).

3.6.3. Validez y confiabilidad

En la presente investigación la validez está considerada sobre instrumentos ya validados dentro de sus centros de estudios universitarios; por tanto, la variable Gestión Municipal se tomó del instrumento validado por Br. Jorge Enrique Milla Saavedra cuyo título fue Gestión municipal y ciclo de vida de los proyectos de inversión pública, Provincia de Huaylas enero 2015 julio 2017, estudio que se realizó para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Del mismo modo para la variable Desarrollo Organizacional se tomó el instrumento validado por Br. Chiuca Pachas, Marcelo Pablo, cuyo título fue Planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2017, estudio que se realizó para obtener el grado académico de maestro en Gestión.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de investigación, es posible realizar una prueba piloto en 19 funcionarios de la administración pública de la provincia de Andahuaylas, con la ayuda del siguiente análisis Alfa de Cronbach; 0.945 para la Gestión Municipal y de 0,927 para la variable Desarrollo Organizacional.

3.7. Métodos de análisis de datos

a. SPSS V25 (Statistical Package for the Social Sciences)

SPSS permite la creación de ficheros de datos estructurados y, de forma similar, facilita la creación de bases de datos que pueden ser analizadas mediante diversos métodos estadísticos. Muy a pesar de que existen diversos programas para este tipo de investigación, se podría decir que el SPSS facilita organizar y examinar los datos que no dependen de otros programas. En tanto,

es factible también convertir una base de datos estructurados en Microsoft Excel 2019 a SPSS V25 (Castañeda, 2010). El programa estadístico fue fundamental en el procesamiento de los datos que se registraron a raíz de la aplicación del instrumento de investigación de las encuestas que previamente fueron respondidas por los servidores municipales de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

b. Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Los coeficientes rho de Spearman son una medida de la correlación de variables de medida ordinal (ambas), de modo que las personas, los sujetos o los componentes de la muestra se organizan en categorías. Algunos estudiosos los consideran factores de orden manipulados de escala tipo Likert (Hernández R, 2014, p. 322).

Tabla 2:

Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Significado	Valor
La correlación negativa grande y perfecta	-1
La correlación negativa muy alta	-,9 a -,99
La correlación negativa alta	-,7 a -,89
La correlación negativa moderada	-,4 a -,69
La correlación negativa baja	-,2 a -,39
La correlación negativa muy bajo	01 a -,19
La correlación nula	0
La correlación positiva muy baja	,01 a ,19
La correlación positiva baja	,2 a ,39
La correlación positiva moderada	,4 a ,69
La correlación positiva alta	,7 a ,89
La correlación positiva muy alta	,9 a ,99
La correlación positiva grande y perfecta	1

Nota: extraído de Metodología de la Investigación (Hernández R, 2014)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

La confiabilidad de los resultados se basa en la verificación del instrumento utilizado por expertos y la confiabilidad que brinda el índice alfa de Cronbach, por lo que es importante conocer los valores de confianza que se presentan a continuación:

4.1.1. Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

Como se mencionó al inicio del capítulo, el alfa de Cronbach evalúa la confiabilidad y consistencia del cuestionario utilizado y se determina que va de 0 a 1. Estos resultados son los siguientes:

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento según las variables

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de preguntas	Encuestados
Gestión Municipal	0,871	18	88
Desarrollo Organizacional	0,914	15	88

Nota. La tabla muestra los resultados analizados, en base a la fiabilidad de las variables estudiadas. Datos que fueron recogidos productos de la aplicación de la encuesta, 2021.

Las herramientas utilizadas, como se muestra en la tabla, dan resultados con perfecta confianza según los parámetros de la tabla de confiabilidad (alfa de Cronbach).

4.1.2. Frecuencias de datos generales

Género:

Tabla 4

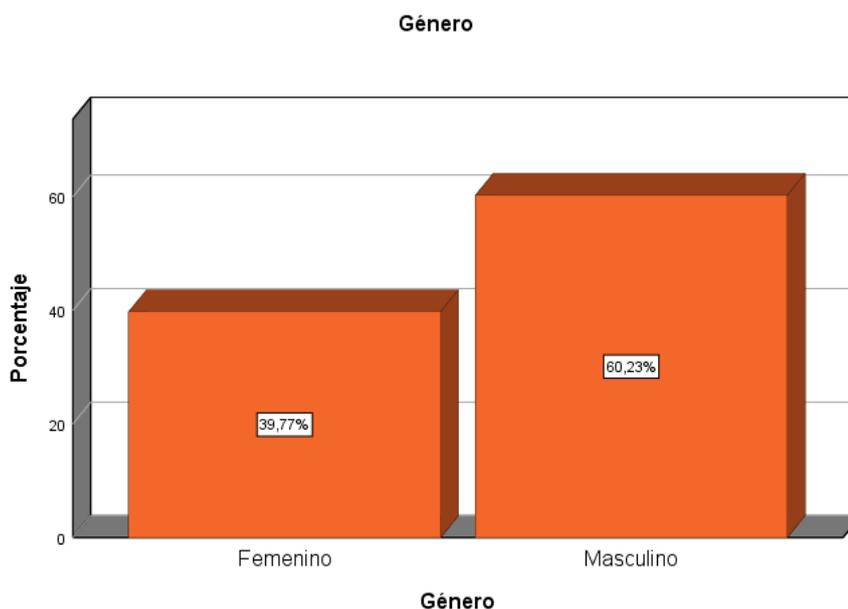
Resultados de género de los funcionarios públicos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	35	39,8
	Masculino	53	60,2
	Total	88	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados de género con quienes se aplicó el instrumento, 2021.

Figura 5

Resultados de frecuencias género



Nota. La figura muestra los resultados calculados que como dato general hemos pedido que marquen el tipo de género de cada trabajador municipal.

La tabla 4 y figura 5, muestran lo que respondieron los encuestados sobre Género, quedando en primer lugar que es el sexo masculino, el 60,2 % del total de los encuestados, seguido el sexo femenino, el 39,8% del total de los encuestados.

En consecuencia, la mayoría de los servidores municipales son de sexo masculino, con un 60,2%, en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Edad

Tabla 5

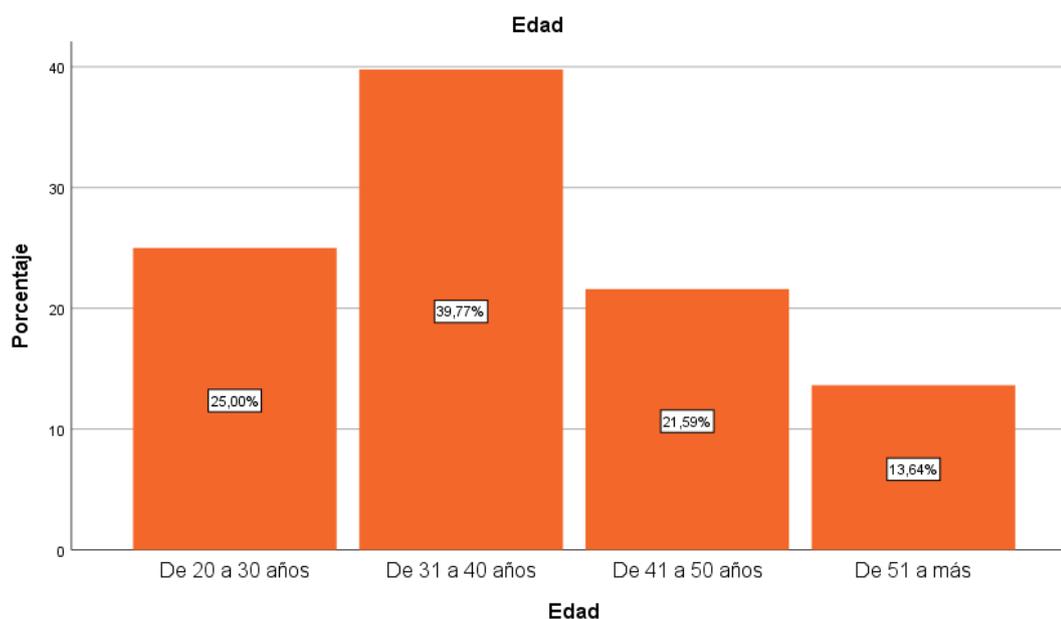
Resultados del conteo de edad de los servidores municipales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 20 a 30 años	22	25,0
	De 31 a 40 años	35	39,8
	De 41 a 50 años	19	21,6
	De 51 a más	12	13,6
	Total	88	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la frecuencia edad, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 6

Porcentaje de frecuencias de edad de los servidores municipales



Nota. El gráfico muestra los resultados porcentuales obtenidos del rango edad de trabajadores municipales, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

La tabla 5 y figura 6, muestran las respuestas de los encuestados sobre sus edades, quedando en primer lugar que es de 20 a 30 años, el 25% del total de los encuestados, seguido de 31 a 40 años, el 39,8% del total de encuestados, asimismo de 41 a 50 años, el 21,6% y por último de 51 a más años de edad el 13,6% del total de encuestados.

En consecuencia, se deduce que la mayor parte de los servidores municipales tienen las edades entre el rango de 31 a 40 años en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Nivel de estudios alcanzados

Tabla 6

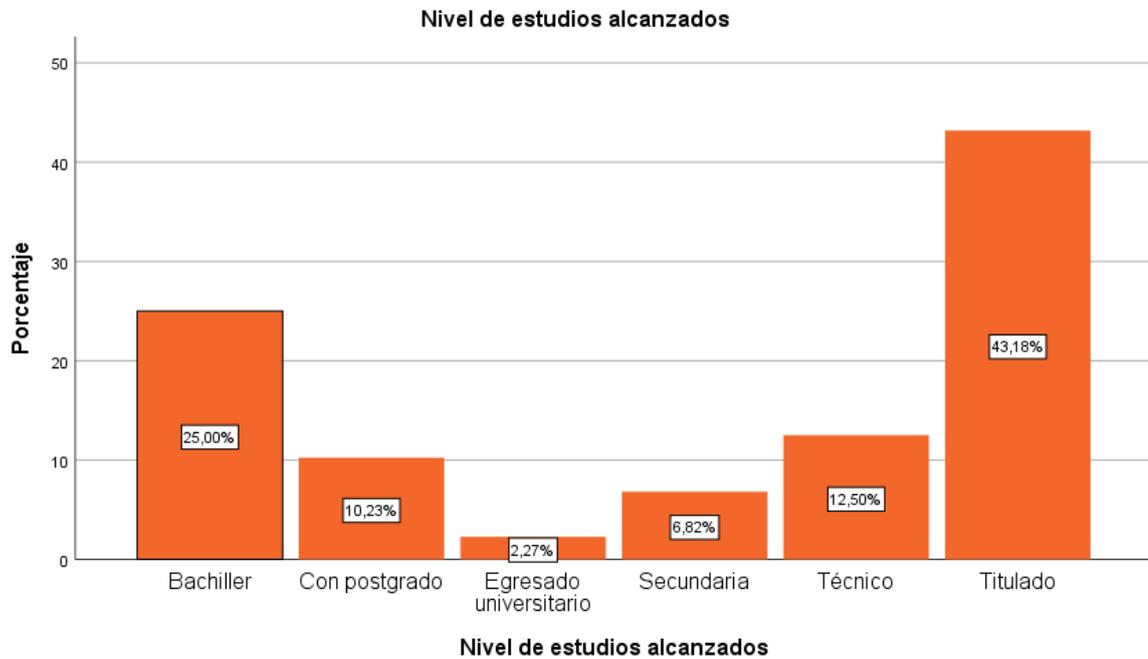
Resultados del grado de instrucción de los funcionarios públicos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bachiller	22	25,0
	Con postgrado	9	10,2
	Egresado universitario	2	2,3
	Secundaria	6	6,8
	Técnico	11	12,5
	Titulado	38	43,2
	Total	88	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la frecuencia nivel de estudios alcanzados información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 7

Porcentajes del nivel de estudios alcanzados



Nota. El gráfico muestra los resultados porcentuales obtenidos del rango nivel de estudios alcanzados, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

La tabla 6 y figura 7, muestran las respuestas de los encuestados sobre grado de instrucción alcanzado, quedando de la siguiente forma; con grado de Bachiller el 25,0% (22 servidores municipales), aquellos que dicen tener estudios de post son el 10,2% (9 servidores municipales), del mismo modo los que solo cuentan con egreso universitario son el 2,3 % (2 servidores municipales), quienes solo terminaron la secundaria representan el 6,8% (6 servidores municipales), quienes concluyeron sus estudios técnicos son el 12,5% (11 servidores municipales) y quienes dicen tener título profesional representan el 43,2% (38 servidores municipales).

En consecuencia, se deduce que la mayor parte de los funcionarios públicos han alcanzado el nivel de estudios con título profesional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tiempo que labora en la institución

Tabla 7

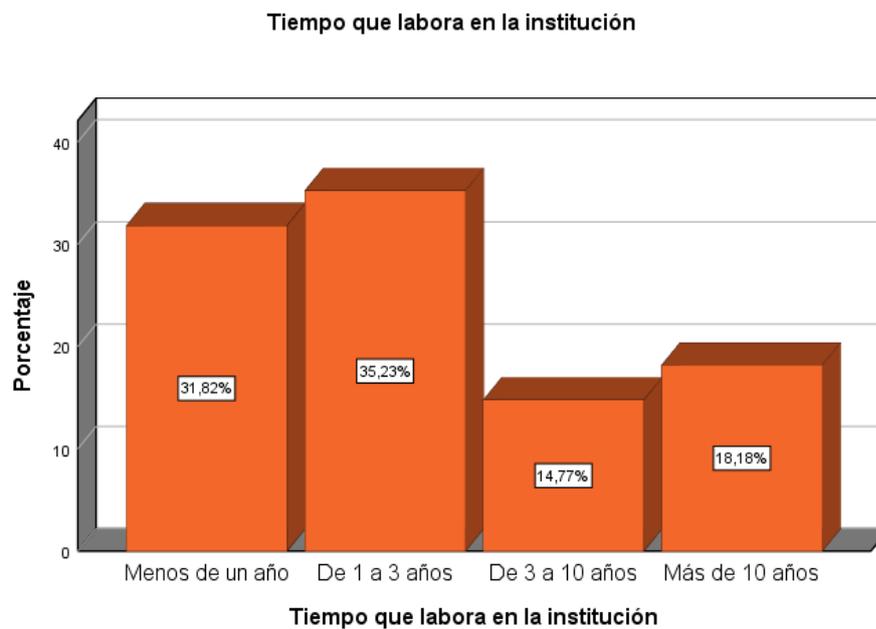
Resultados del rango del tiempo que laboran en la institución

		Frecuencia	Porcentaje
	Menos de un año	28	31,8
	De 1 a 3 años	31	35,2
Válido	De 3 a 10 años	13	14,8
	Más de 10 años	16	18,2
	Total	88	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la frecuencia tiempo que laboran en la institución, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 8

Porcentajes del tiempo que laboran en la institución



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales obtenidos del rango de tiempo que laboran en la institución, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

La tabla 7 y figura 8, nos muestran la respuesta en cuanto al tiempo que laboran los trabajadores municipales en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021, a lo que dichas respuestas quedaron en; los que laboran menos de un año 31,8% (28 servidores municipales), mientras los que laboran en el rango de uno a tres años son el 35,2% (31 funcionarios públicos), del mismo modo los que trabajan en el rango de tiempo de tres a diez años son el 14,8% (13 funcionarios públicos) y quienes dicen trabajar más de diez años son el 18,2% (16 funcionarios públicos) del total de encuestados.

En tanto podemos mencionar que la mayoría de trabajadores municipales, un 35,2%, vienen trabajando en el rango de tiempo de 1 a 3 años en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Modalidad de contrato

Tabla 8

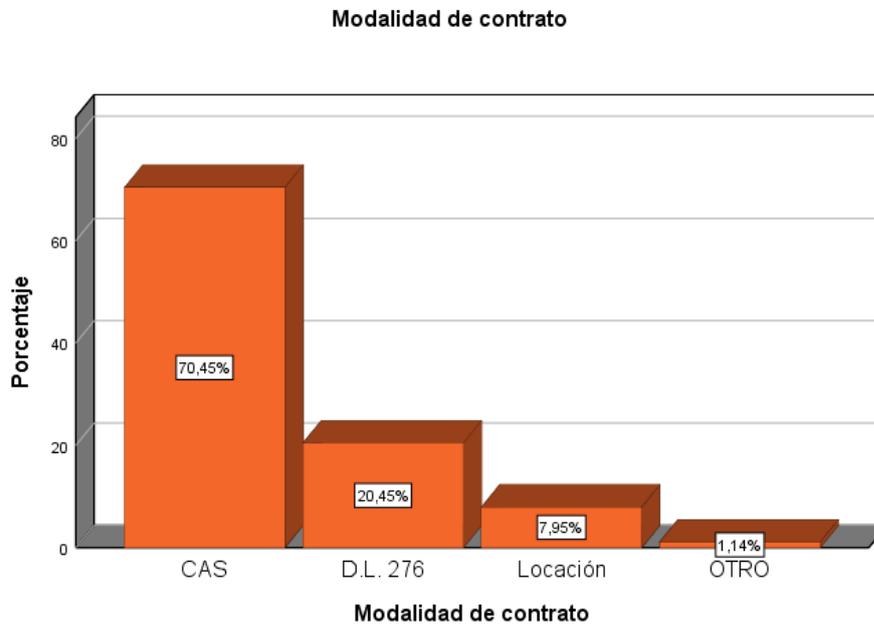
Resultados de la modalidad de contrato de los funcionarios públicos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CAS	62	70,5
	D.L. 276	18	20,5
	Locación	8	9,1
	Total	88	100,0

Nota. La tabla muestra los resultados del tipo de contrato que tienen los encuestados en la institución, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 9

Porcentajes de la modalidad de contrato



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales obtenidos de la respuesta de los encuestados sobre su modalidad de contrato laboral, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

La tabla 8 y figura 9, nos muestran la respuesta en cuanto a la modalidad de contrato de los trabajadores municipales de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021, a lo que dichas respuestas de los encuestados quedaron en; modalidad de Contrato Administrativo de Servicios un 70,5% (62 servidores municipales), seguido de la modalidad de contrato según el Decreto Legislativo 276 con un porcentaje de 20,5% (18 servidores municipales) y los que están contratados bajo la modalidad de locadores de servicio con un porcentaje de 9,1% (8 servidores municipales) del total de encuestados.

En tanto podemos mencionar que la mayoría de trabajadores municipales, están contratados bajo la modalidad de CAS con un 70,5%, en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

4.1.3. Frecuencias de datos variables y dimensiones

V1: Gestión Municipal

Tabla 9

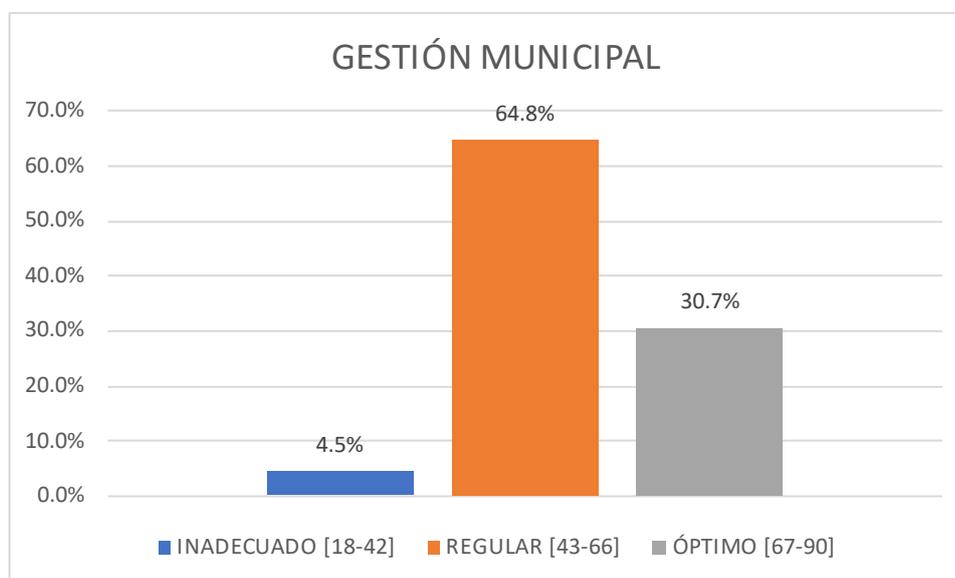
Resultados de frecuencias de la variable Gestión Municipal

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[18-42]	4	4.5%
REGULAR	[43-66]	57	64.8%
ÓPTIMO	[67-90]	27	30.7%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la frecuencia Gestión Municipal, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 10

Porcentajes de frecuencia gestión municipal



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la frecuencia gestión municipal, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la primera variable a través de la tabla 9 y figura 10 precedentes, se aprecia que el 64.8% calificaron de regular a la gestión municipal, del mismo modo un 4.5% lo calificó de inadecuado, y quienes calificaron de óptimo la gestión municipal son el 30.7%, del total de los trabajadores encuestados.

V1D1: Planificación Estratégica

Tabla 10

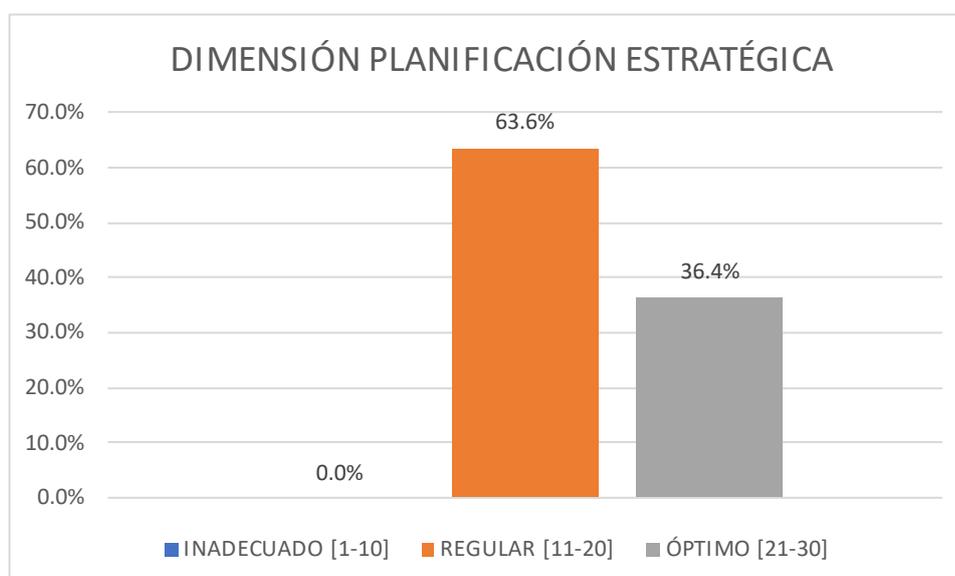
Resultados de frecuencias de la dimensión Planificación Estratégica

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[1-10]	0	0.0%
REGULAR	[11-20]	56	63.6%
ÓPTIMO	[21-30]	32	36.4%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados encontrados en la dimensión planificación estratégica, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 11

Porcentajes de frecuencia planificación estratégica.



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la frecuencia planificación estratégica, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la variable gestión municipal a través de la tabla 10 y figura 11 precedentes, se aprecia que el 0% calificaron de inadecuado, 63.6% calificaron de regular y el 36.4% calificaron de óptimo la gestión de la planificación estratégica, del total de los trabajadores encuestados.

Al respecto podríamos deducir que la mayoría de los trabajadores municipales lo califican de regular a la planificación estratégica en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, dando el resultado de 63,6%.

V1D2: Financiamiento

Tabla 11

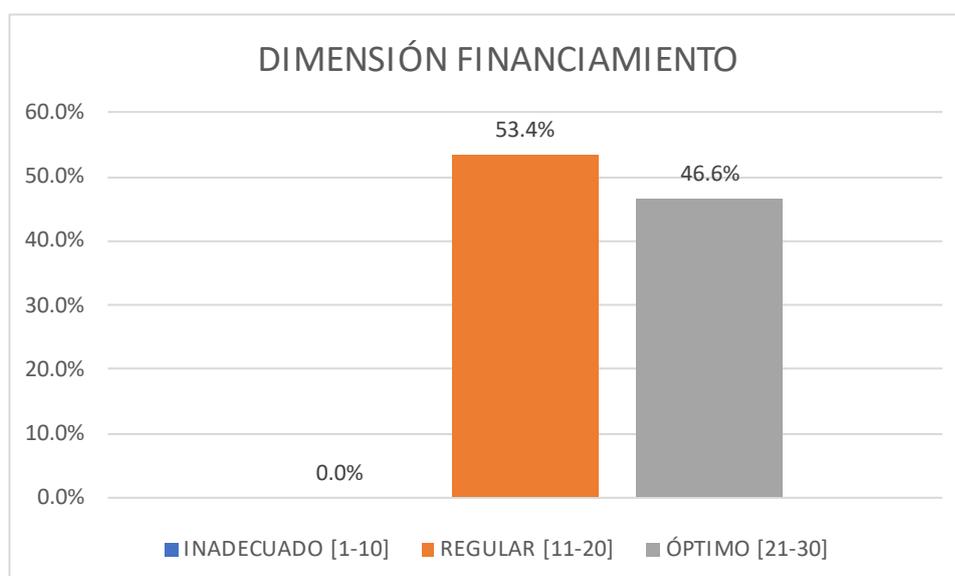
Resultados de frecuencias de la dimensión Financiamiento

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[1-10]	0	0.0%
REGULAR	[11-20]	47	53.4%
ÓPTIMO	[21-30]	41	46.6%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la dimensión financiamiento, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 12

Porcentajes de frecuencia financiamiento



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la frecuencia financiamiento, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la variable gestión municipal a través de la tabla 11 y figura 12 precedentes, se aprecia que el 0% calificaron de inadecuado, 53.4% calificaron de regular y el 46.6% calificaron de óptimo la gestión del financiamiento, del total de los trabajadores encuestados.

Se puede precisar que la mayoría de los servidores municipales estimaron sobre el financiamiento de regular, dando un porcentaje de 53.4% en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

V1D3: Control

Tabla 12

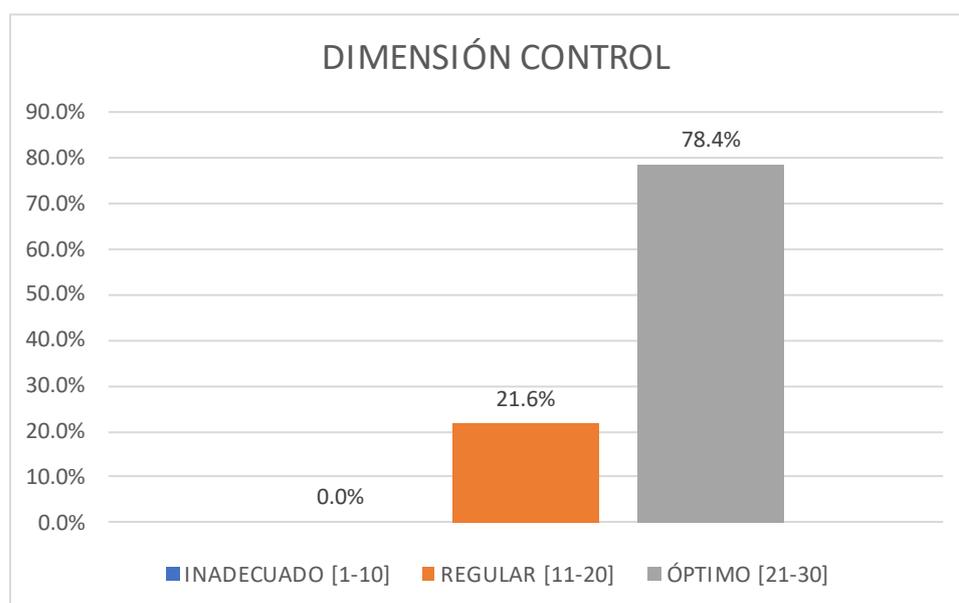
Resultados de frecuencias de la dimensión control

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[1-10]	0	0.0%
REGULAR	[11-20]	19	21.6%
ÓPTIMO	[21-30]	69	78.4%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la dimensión control, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 13

Porcentajes de frecuencia control



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la frecuencia control, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la variable gestión municipal a través de la tabla 12 y figura 13 precedentes, se aprecia que el 0% calificaron de inadecuado, 21.6% calificaron de regular y el 78.4% calificaron de óptimo la gestión del control, del total de los trabajadores encuestados.

Deduciendo los datos vertidos, podríamos mencionar que el número mayoritario de trabajadores municipales califican de óptimo el control en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, con un porcentaje de 78.4%.

V2: Desarrollo Organizacional

Tabla 13

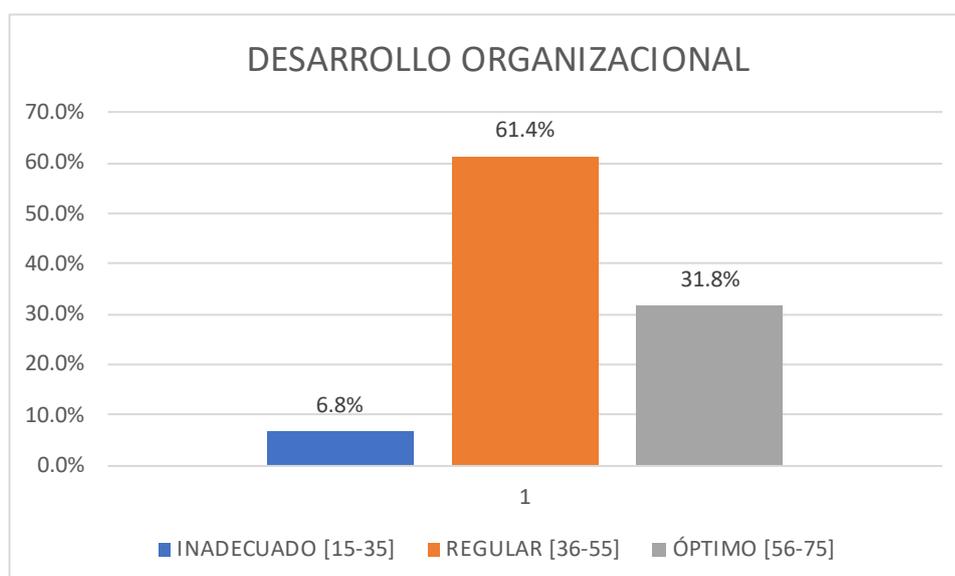
Resultados de frecuencias de la variable Desarrollo Organizacional

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[15-35]	6	6.8%
REGULAR	[36-55]	54	61.4%
ÓPTIMO	[56-75]	28	31.8%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de la variable 2, información obtenida al aplicar el instrumento,2021

Figura 14

Porcentajes de frecuencia Desarrollo Organizacional



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de frecuencia de la variable desarrollo organizacional, datos obtenidos al aplicar el instrumento,2021.

En el análisis descriptivo de la segunda variable a través de la tabla 13 y figura 14 precedentes, se aprecia que el 6.8% calificaron de inadecuado, 61.4% calificaron de regular y el 31.8% calificaron de óptimo al Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, del total de los trabajadores encuestados.

V2 D1: Cambio Organizacional

Tabla 14

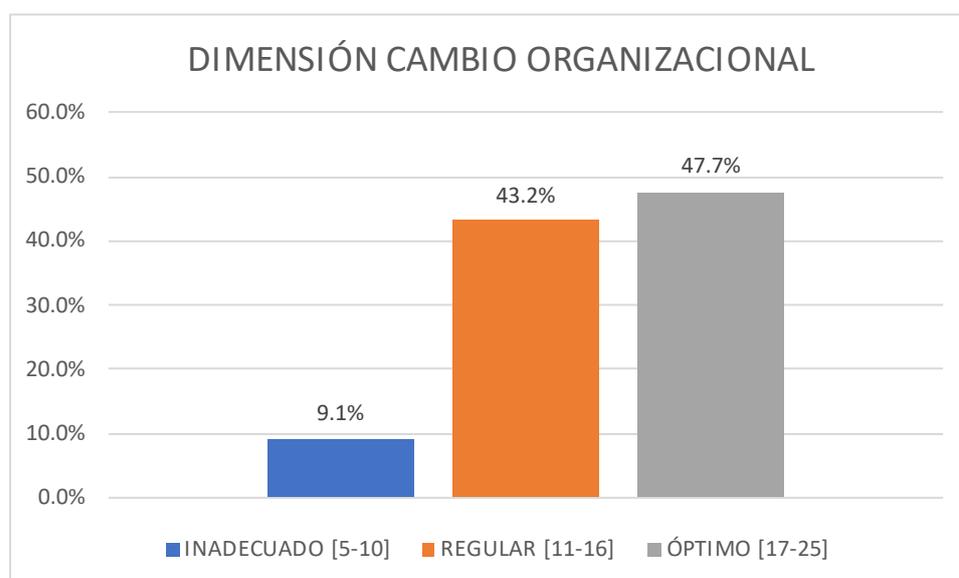
Resultados de frecuencias de la dimensión Cambio Organizacional

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[5-10]	8	9.1%
REGULAR	[11-16]	38	43.2%
ÓPTIMO	[17-25]	42	47.7%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de cambio organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

Figura 15

Porcentajes de frecuencia cambio organizacional



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la dimensión cambio organizacional, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional a través de la tabla 14 y figura 15, se aprecia que el 9.1% calificaron de inadecuado, el 43.2% lo calificaron de regular y el 47.7% lo calificaron de óptimo al cambio organizacional, del total de los trabajadores encuestados.

Deduciendo sobre las respuestas vertidas, la mayoría de los funcionarios públicos califican al cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas como óptimo con un porcentaje de 47,7%.

V2 D2: Procesos Internos

Tabla 15

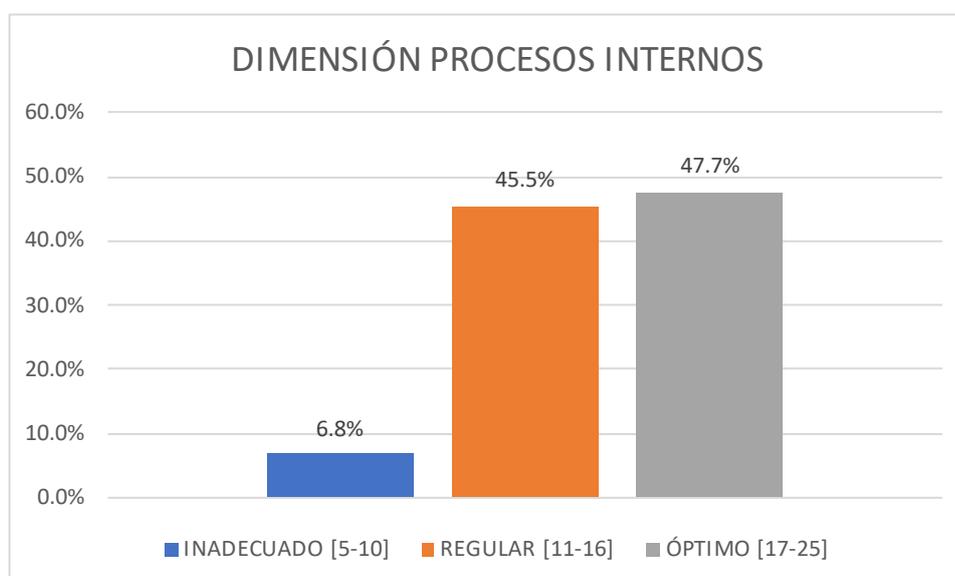
Resultados de frecuencias de la dimensión procesos internos

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[5-10]	6	6.8%
REGULAR	[11-16]	40	45.5%
ÓPTIMO	[17-25]	42	47.7%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de procesos internos, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021

Figura 16

Porcentajes de frecuencia procesos internos



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la dimensión procesos internos, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional a través de la tabla 15 y figura 16, se aprecia que el 6.8% calificaron de inadecuado, el 45.5% lo calificaron de regular y el 47.7% lo calificaron de óptimo al cambio organizacional, del total de los trabajadores encuestados.

Deduciendo sobre las respuestas vertidas, la mayoría de los funcionarios públicos califican a los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas como óptimo con un porcentaje de 47,7%.

V2 D3: Competencias

Tabla 16

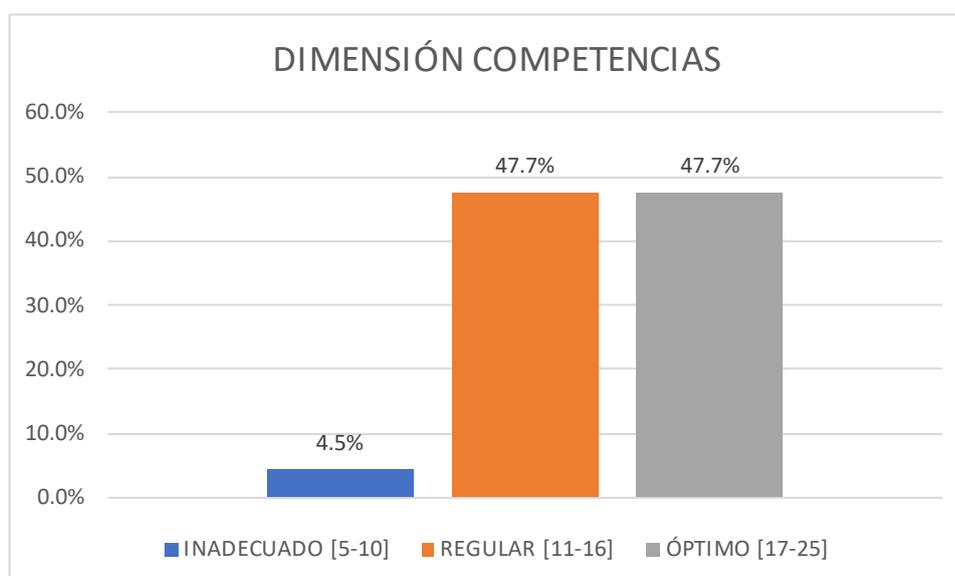
Resultados de frecuencias de la dimensión competencias

CATEGORÍAS	RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INADECUADO	[5-10]	4	4.5%
REGULAR	[11-16]	42	47.7%
ÓPTIMO	[17-25]	42	47.7%
TOTAL		88	100.0%

Nota. La tabla muestra los resultados calculados de las competencias, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021

Figura 17

Porcentajes de frecuencia competencias



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de la dimensión competencias, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

En el análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional a través de la tabla 16 y figura 17 precedentes, se aprecia que el 4.5% calificaron de inadecuado, el 47.7% lo calificaron de regular y el 47.7% lo calificaron de óptimo al cambio organizacional, del total de los trabajadores encuestados

Deduciendo las respuestas, se interpreta que existe un empate técnico respecto a las competencias puesto que los trabajadores municipales encuestados califican de regular y también como óptimo cuyos porcentajes oscilan en 47.7%.

4.2. Prueba de Normalidad

4.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas.

H₁: Los datos NO tienen una distribución normal.

H₀: Los datos tienen una distribución normal

4.2.2. Elección del nivel de significación (α).

Confianza = 95%

Nivel de significancia (Alfa) es $\alpha= 0,05$ (5%)

4.2.3. Prueba estadística a emplear.

Considerando que, en la presente muestra de estudio es \leq a 50 datos, se ha determinado el uso de la prueba Kolmogorov-Smirnov.

Esta prueba, llamada Kolmogorov-Smirnov, según el Sig. Asintótica también llamado “p-valor”, permite conocer si usaremos una prueba paramétrica o no paramétrica.

Tabla 17

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables gestión municipal y desarrollo organizacional en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2021.

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
V1: GESTIÓN MUNICIPAL	,380	88	,000
D1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	,410	88	,000
D2: FINANCIAMIENTO	,358	88	,000
D3: CONTROL	,483	88	,000
V2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	,351	88	,000
D1: CAMBIO ORGANIZACIONAL	,304	88	,000
D2: PROCESOS INTERNOS	,308	88	,000
D3: COMPETENCIAS	,312	88	,000

Nota: Elaboración propia adaptado de la corrección de significación de Lilliefors_a

4.2.4. Criterio de decisión.

Si $p\text{-valor} > 0,05$, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Si el $p\text{-valor} \leq 0,05$, se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 .

4.2.5. Decisión y conclusión.

Como el $p\text{-valor}$, en casi la totalidad de los datos obtenidos son menores a $\geq 0,05$, se acepta la H_1 y se rechaza la H_0 , es decir los datos NO tienen una distribución normal, por tanto, se aplicará la prueba No paramétrica Rho de Spearman.

4.3. Contrastación Estadística de hipótesis

4.3.1. Correlación de Rho de Spearman

Para contrastar las hipótesis se optó por utilizar el estadístico no paramétrico de Rho Spearman, evaluando así la existencia de correlaciones entre las variables de investigación con nivel de significación inferior a 0,05.

4.3.2. Prueba de hipótesis general con Rho de Spearman

H_1 : Existe relación entre la Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021

H_0 : No existe relación entre la Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021.

Tabla 18

Resultados contrastados de hipótesis general

		V1:	V2:
		Gestión Municipal (Agrupada)	Desarrollo Organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	V1: Gestión Municipal (Agrupada)	Sig. (bilateral)	0,476**
		N	.
	V2: Desarrollo Organizacional (Agrupada)	Sig. (bilateral)	0,000
		N	88
			88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de las variables en estudio, esta interpretación se da en base a la hipótesis general, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

La Tabla 18 muestra la Sig. (bilateral) menos de 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; del mismo modo, el Rho de Spearman es 0,476**, mostrando una correlación moderadamente positiva. Con un 95% de confianza. Se mencionó que existe un vínculo entre la gestión municipal y el desarrollo organizacional en el municipio de la provincia de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior, se puede concluir que la gestión municipal y el desarrollo organizacional de la comuna municipal de Andahuaylas están cambiando en la misma dirección.

4.3.3. Prueba de hipótesis específica 1

H₁: Existe relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

H₀: No Existe relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

Tabla 19

Resultados contrastados de hipótesis específica 1

			V1D1: Planificación estratégica (Agrupada)	V2D1: Cambio organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	V1D1: Planificación estratégica (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	0,499**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	88	88
	V2D1: Cambio organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	0,499**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	88	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D1 y V2 D1 en estudio, ello con respecto a la hipótesis específica 1, información obtenida al aplicar el instrumento, 2021.

La Tabla 19 muestra la Sig. (bilateral) menor a 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; así mismo el valor encontrado de 0,499** indica una correlación moderada positiva, al 95% de confianza. Sí existe relación entre la planificación estratégica y el cambio organizacional en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2021.

En tanto, podemos inferir que la planificación estratégica y el cambio organizacional varían en el mismo sentido.

4.3.4. Prueba de hipótesis específica 2

H₁: Existe relación entre planificación estratégica y los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre planificación estratégica y los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 20

Resultados contrastados de hipótesis específica 2

		V1D2: Planificación Estratégica (Agrupada)	V2D2: Procesos Internos (Agrupada)
Rho de Spearman	V1D2: Planificación Estratégica (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	88
	V2D2: Procesos Internos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	0,507**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D1y V2 D2 en estudio, todo ello con respecto a la hipótesis específica 2, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 20 muestra la Sig. (bilateral) menor a 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; el valor de 0,507**, indica una relación positiva moderada al 95% de confianza. Sí existe un vínculo

entre planificación estratégica y procesos internos en la comuna provincial de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior, podemos concluir que la planificación estratégica y los procesos internos están cambiando en la misma dirección.

4.3.5. Prueba de hipótesis específica 3

H₁: Existe relación entre planificación estratégica y las competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre planificación estratégica y las competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 21

Resultados contrastados de hipótesis específica 3

		V1D1: Planificación Estratégica (Agrupada)	V2D3: Competencias (Agrupada)
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,522**
	V1D1: Planificación Estratégica (Agrupada)		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	88	88
	Coeficiente de correlación	0,522**	1,000
	V2D3: Competencias (Agrupada)		
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	88	88

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D1y V2 D3 en estudio, todo ello con respecto a la hipótesis específica 3, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 21 muestra la Sig. (bilateral) menor a 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; y, el valor encontrado de 0.522** muestra una correlación moderadamente positiva al 95% de confianza. Sí existe un vínculo entre la planificación estratégica y las competencias en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior, podemos concluir que la planificación estratégica y las competencias están cambiando en la misma dirección.

4.3.6. Prueba de hipótesis específica 4

H₁: Existe relación entre Financiamiento y el cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre financiamiento y el cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 22

Resultados contrastados de hipótesis específica 4

		V1D2: Financiamiento (Agrupada)	V2D1: Cambio organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,448*
	V1D2: Financiamiento (Agrupada)		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	88	88
	Coeficiente de correlación	0,448*	1,000
	V2D2: Cambio Organizacional (Agrupada)		
Sig. (bilateral)	0,000	.	
N	88	88	

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D2y V2 D1 en estudio, respecto a la hipótesis específica 4, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 22 muestra la Sig. (bilateral) menos de 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; De igual forma, el valor encontrado es 0.448* indicando una correlación moderadamente positiva. Con un 95% de confianza. Sí existe un vínculo entre financiamiento y el cambio organizacional en el municipio de Andahuaylas en el 2021.

De lo anterior, podemos concluir que el financiamiento y el cambio organizacional están ocurriendo en la misma dirección.

4.3.7. Prueba de hipótesis específica 5

H₁: Existe relación entre financiamiento y los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre financiamiento y los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 23

Resultados contrastados de hipótesis específica 5

			V1D2: Financiamiento (Agrupada)	V2D2: Procesos Internos (Agrupada)
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	0,215*
	V1D2: Financiamiento (Agrupada)	Sig. (bilateral)	.	0,045
		N	88	88
	V2D2: Procesos Internos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0,215*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,045	.
		N	88	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D2y V2 D2 en estudio, respecto a la hipótesis específica 5, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 23 muestra la Sig. (bilateral) menor a 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; De igual forma se encontró un valor de 0.215* que indica que existe una correlación positiva baja con el nivel de confianza del 95%. Sí existe una relación entre el financiamiento y los procesos internos en la comuna provincial de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior podemos concluir que el financiamiento y los procesos internos difieren en la misma dirección.

4.3.8. Prueba de hipótesis específica 6

H₁: Existe relación entre financiamiento y las competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre financiamiento y las competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 24

Resultados contrastados de hipótesis específica 6

		V1D2: Financiamiento (Agrupada)	V2D3: Competencias (Agrupada)
Rho de Spearman	V1D2: Financiamiento (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,216*
		N	.
		N	88
		N	88
		N	88
	V2D3: Competencias (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0,216*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	0,043
		N	.
		N	88
		N	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D2y V2 D3 en estudio, respecto a la hipótesis específica 6, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 24 muestra la Sig. (bilateral) menos de 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; De igual forma se

encontró un valor de 0.216* que indica que existe una correlación positiva baja con el nivel de confianza del 95%. Se ha mencionado que existe una relación entre financiamiento y las competencias en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior podemos concluir que financiamiento y las competencias difieren en la misma dirección.

4.3.9. Prueba de hipótesis específica 7

H₁: Existe relación entre control y cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre control y cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 25

Resultados contrastados de hipótesis específica 7

		V1D3: Control (Agrupada)	V2D1: Cambio organizacional (Agrupada)
	Coeficiente de correlación	1,000	0,238*
	V1D2: Control (Agrupada)		
	Sig. (bilateral)	.	0,025
Rho de Spearman	N	88	88
	Coeficiente de correlación	0,238*	1,000
	V2D2: Cambio Organizacional (Agrupada)		
	Sig. (bilateral)	0,025	.
	N	88	88

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D3y V2 D1 en estudio, respecto a la hipótesis específica 7, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 25 muestra la Sig. (bilateral) menos de 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; Se encontró que el valor de similitud era 0,238*, lo que indica una correlación positiva baja. Con un 95% de confianza. Sí existe un vínculo entre el control y los cambios organizacionales en el municipio de la provincia de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior, podemos concluir que el cambio organizacional y el control se mueven en la misma dirección.

4.3.10. Prueba de hipótesis específica 8

H₁: Existe relación entre control y los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre control y los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 26

Resultados contrastados de hipótesis específica 8

			V1D3: control (Agrupada)	V2D2: Procesos Internos (Agrupada)
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	0,402**
	V1D2: Control (Agrupada)	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	88	88
	V2D2: Procesos Internos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0,402**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	88	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de relación de la V1 D3y V2 D2 en estudio, respecto a la hipótesis específica 8, información obtenida al aplicar el instrumento 2021.

La Tabla 26 muestra la Sig. (bilateral) menor a 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; Se encontraron valores de similitud 0.402** mostrando una correlación moderadamente positiva con un nivel de confianza del 95%. Se menciona que existe un vínculo entre los procesos internos y de control en la Comuna de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior se puede concluir que los procesos internos y de control están cambiando en la misma dirección.

4.3.11. Prueba de hipótesis específica 9

H₁: Existe relación entre control y las competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

H₀: No existe relación entre control y las competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Tabla 27

Resultados contrastados de hipótesis específica 9

		V1D3: Control (Agrupada)	V2D3: Competencias (Agrupada)
Rho de Spearman	V1D3: Control (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,254*
		N	.
	V2D3: Competencias (agrupada)	Coeficiente de correlación	88
		Sig. (bilateral)	,017
		N	88

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra los resultados de correlación de la V1 D3y V2 D3 en estudio, todo ello con respecto a la hipótesis específica 9, información obtenida al aplicar el instrumento,2021.

La Tabla 27 muestra la Sig. (bilateral) menos de 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; De igual forma se encontró un valor de 0.254* que indica que existe una correlación positiva baja con el nivel de confianza del 95%. Se ha mencionado que existe vínculo entre control y las competencias en el municipio de la provincia de Andahuaylas, 2021.

De lo anterior, podemos concluir que el control y las competencias se están desplazando en la misma dirección.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La presente investigación tomó como base los principios teóricos de la Gestión Municipal y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021.

Por tales razones en este episodio exponemos y comparamos los resultados obtenidos, partiendo de las premisas consideradas como antecedentes y el marco teórico en general, postulados por los autores considerados en la investigación.

Nuestras evidencias señalan de la gestión municipal y el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la Gestión Municipal y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021. Plantear esta finalidad nos llevó a demostrar que existe una correlación positiva moderada, además se evidenció que solo el 1,1% (1 funcionario público) está totalmente en desacuerdo, el 6,8% (6 funcionarios públicos) está en desacuerdo, mientras que el 46,6% (41 trabajadores municipales) dan a conocer que no están ni de acuerdo ni desacuerdo respecto a la Gestión Municipal, así mismo se puede verificar que el 33,0% (29 trabajadores municipales) están de acuerdo, finalmente el 12,5% (11 trabajadores municipales) señalan estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, en cuanto al desarrollo organizacional se muestra que el 1,1% (1 servidor municipal) está totalmente en desacuerdo, del mismo modo el 5,7% (5 servidores municipales) está en desacuerdo, mientras que el 45,5 (40 servidores municipales) dan a conocer que no están ni de acuerdo ni desacuerdo, del mismo modo interpretamos que el 34,1% (30 servidores municipales) están de acuerdo y, el 13,6% (12 servidores municipales) señalan estar totalmente de acuerdo.

Asimismo, del planteamiento de los objetivos específicos de determinar de qué manera las dimensiones de la variable 1: planificación estratégica, financiamiento y control con las dimensiones de la segunda variable: cambio organizacional, procesos internos y capacidades se relaciona en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021. Se llegó a demostrar que existe una correlación entre positiva moderada y baja conforme al Rho – Spearman.

En cuanto a los resultados entre las dos variables, gestión municipal y desarrollo organizacional, nuestras conclusiones se asemejan a lo propuesto por Álvarez y Delgado (2020), quien considera que la gestión de las municipalidades es ineficiente, por ello es

fundamental que las autoridades y servidores públicos de los gobiernos locales deben tomar otras metodologías para el desarrollo organizacional.

El Ministerio de Administración Pública (2016) afirma que la gestión municipal es una función de suma importancia que desarrollan las municipalidades cuyo fin será la atención y resolución de distintas demandas y pedidos que exige cada vez más la ciudadanía. Por medio de este sistema se tienden lazos del gobierno local y la colectividad y hasta con estamentos administrativos del gobierno central y regional.

Arias (2013) afirma que es el que mejor se adapta al uso previsto del producto o servicio. Con respecto al propósito de un producto o servicio y su calidad, surgen debilidades donde diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades, estos estándares también tendrán diferentes requisitos y estándares de calidad.

Asimismo, la planificación estratégica en la gestión municipal según el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009) indica que es el proceso de establecer metas, desarrollar estrategias, planificar la implementación y asignar recursos para lograr esas metas. De igual forma, para el aspecto financiero, se sugiere que este sea un conjunto de acciones que ayuden a administrar el dinero de manera efectiva en el largo plazo y ante la incertidumbre para asegurar la sostenibilidad (Lira, 2009). En cuanto a la dimensión control, Mantilla (2005) manifiesta que se debe ajustar a las necesidades sobre particularidades propias de la institución y diseñado para promocionar seguridad razonable con el fin de lograr objetivos trazados.

Por cuanto se dice sobre la variable desarrollo organizacional Gómez y Cardy (2001), menciona que este abarca a toda la organización, y centra sus operaciones en las capacidades y la experiencia de la fuerza laboral según las necesidades a largo plazo. Su fin al promover el desarrollo de las personas es el fortalecimiento general del talento humano de la entidad; es ejecutado a largo plazo y permite contar con personas más flexibles y capacitados. Sobre esto Chiuca (2017) planteó tres dimensiones; cambio organizacional, procesos internos y capacidades.

Ramió (2014) plantea que toda organización y sobre más una municipalidad está expuesta a cambios constantes que en su mayor parte pueden recaer en crisis. Sufrir modificaciones dentro de una entidad es visto como cambio organizacional, en ocasiones esto brinda una oportunidad a la entidad porque del cambio surgen resultados para incorporar elementos de adaptación frente a las nuevas necesidades surgidas (...), el alcalde y regidores son los decisores de una política, que a su vez estos deben de ser acompañados de un sustento técnico, que posteriormente será operativizado por los

servidores públicos de planta. De la misma manera, proceso interno es un conjunto de herramientas y herramientas como tecnología de asistencia, manejo y gestión de recursos, comunicación entre grupos de trabajo, métodos de capacitación, pero, sobre todo, disponibilidad de capacidades en los servidores de la ciudad. Para Chiuca (2017), la competencia es un conjunto de habilidades prácticas y comprobadas para la gestión eficaz de una determinada actividad profesional para lograr la eficiencia en la aplicación del desarrollo organizacional.

Paredes (2019) en su estudio pone en evidencia que es necesario que la institución enfoque como programa de mejoramiento de habilidades del personal a la capacitación constante.

Gómez (2018) en su artículo científico titulado "Human Capital Development Programmes and their Effect on the Job Satisfaction of Workers in Zimbabwe Urban Municipalities", manifiesta que lograr los objetivos es un desafío, por ello cualquier organización está obligada a gestionar de mejor manera al talento humano, la tecnología, las finanzas y los recursos físicos. En dicho estudio asegura que los recursos humanos son pieza fundamental asumiendo roles en una institución para el cumplimiento de los objetivos, si los colaboradores no están anchamente motivados y capacitados, la alta dirección no podrá lograr su finalidad. Este autor también recalca una preocupación en las entidades públicas en cuanto a la medición de desempeño, dando a conocer que es necesario optar por sistemas de evaluación que permita identificar las áreas en las que los trabajadores necesitan más capacitación y desarrollo.

Chiuca P. (2017) sostiene que los servidores públicos de la provincia de Yungay se encuentran en un nivel básico a la hora de incorporar la planificación estratégica a la promoción del desarrollo organizacional de la ciudad, pues su mejoramiento depende de decisiones políticas. De igual forma, se menciona que la situación de desarrollo organizacional en la ciudad de Yungay muestra una débil organización municipal, el alcalde y funcionarios deben comprometerse a contribuir a su mejoramiento con el alto valor de decisión para la satisfacción de las necesidades humanas, cognitivas y afectivas, solo así mejorará la actitud de dicho empleado. Este postulado es similar al de Cenas (2014), que asegura que el personal de la comuna de Laredo no conoce el concepto de misión y visión, ni entiende las políticas, normas, planes, programas y estrategias pertinentes a su campo.

CONCLUSIONES

Del análisis estadístico de este estudio y de la discusión de los resultados de la implementación de la gestión municipal y el desarrollo organizacional se extraen las siguientes conclusiones:

1. Se establece el objetivo general del estudio: determinar la relación entre la Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021. Esto se puede ver en la Tabla 18 que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es ($r=0,476^{**}$) mostrando una correlación positiva moderada. Por lo tanto, se concluyó que la gestión municipal se relaciona con el desarrollo organizacional, lo que demuestra que, a mayores niveles de la gestión del municipio, mayor desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
2. Se planteo como objetivo específico 1 de la investigación: Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 19 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,499^{**}$) demuestra una correlación positiva moderada. Por ello se concluye que la planificación estratégica se relaciona con el cambio organizacional, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión de la planificación estratégica, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor desarrollo organizacional respecto al cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
3. Se planteo como objetivo específico 2 de la investigación: Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y los Procesos Internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 20 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,507^{**}$) demuestra una correlación positiva moderada. Por ello se concluye que la planificación estratégica se relaciona con los procesos internos, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión de la planificación estratégica, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor manejo en cuanto a los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
4. Se planteo como objetivo específico 3 de la investigación: Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y las Competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 21 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,522^{**}$)

demuestra una correlación positiva moderada. Por ello se concluye que la planificación estratégica se relaciona con las competencias, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión de la planificación estratégica, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor compromiso en la actualización de competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

5. Se planteo como objetivo específico 4 de la investigación: Determinar la relación entre el Financiamiento y el Cambio Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 22 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,448^*$) demuestra una correlación positiva moderada. Por ello se concluye que el financiamiento se relaciona con el cambio organizacional, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión del financiamiento, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor desarrollo organizacional respecto al cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
6. Se planteo como objetivo específico 5 de la investigación: Determinar la relación entre el Financiamiento y los Procesos Internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 23 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,215^*$) demuestra una correlación positiva baja. Por ello se concluye que el financiamiento se relaciona con los procesos internos, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión del financiamiento, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor manejo en cuanto a los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
7. Se planteo como objetivo específico 6 de la investigación: Determinar la relación entre el Financiamiento y las Competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 24 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,216^*$) demuestra una correlación positiva baja. Por ello se concluye que el financiamiento se relaciona con las competencias, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión del financiamiento, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor compromiso en la actualización de competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
8. Se planteo como objetivo específico 7 de la investigación: Determinar la relación entre el Control y el Cambio Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 25 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,238^*$) demuestra una

correlación positiva baja. Por ello se concluye que el control se relaciona con el cambio organizacional, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión del control, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor desarrollo organizacional respecto al cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

9. Se planteo como objetivo específico 8 de la investigación: Determinar la relación entre el Control y los Procesos Internos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 26 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,402^{**}$) demuestra una correlación positiva moderada, además. Por ello se concluye que el control se relaciona con los procesos internos, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión del control, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor manejo en cuanto a los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
10. Se planteo como objetivo específico 9 de la investigación: Determinar la relación entre el Control y las Competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021. De la tabla 27 se observa que el sig. bilateral es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r=0,254^*$) demuestra una correlación positiva baja. Por ello se concluye que el control se relaciona con las competencias, lo cual nos indica que, a mayor nivel de inclusión del control, mayor será la mejora de la gestión municipal y por ende mayor compromiso en la actualización de competencias en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

RECOMENDACIONES

1. Persuadir al alcalde en función de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, que el efecto establecido de la gestión municipal es indicador de un buen desarrollo organizacional y que debe designar funcionarios con equilibrio ético profesional, conocimiento y experiencia en la administración pública.
2. Se recomienda al gerente municipal encaminar una serie de compromisos, decisiones y acciones para que la municipalidad sea más competitiva en la mejora de la gestión como nuevo modelo de dirección, orientado a fortalecer el desarrollo organizacional, factor de éxito de la gestión municipal.
3. Se debe mejorar la gestión municipal, dada la vertiginosa variedad de cambios, se incidirá positivamente en el desarrollo de la organización en la provincia de Andahuaylas, utilizando herramientas como el análisis DAFO y la actualización de documentos de gestión, que ampliará el conocimiento de los jefes de área y directivos sobre la ejecución de actividades y acciones, lo cual permitirá a cada trabajador desempeñar las funciones encomendadas.
4. Se debe sensibilizar sobre la importancia del financiamiento y las competencias, evaluar las inversiones en la capacitación de los servidores municipales para lograr una buena productividad en las actividades a realizar.
5. El control favorece al cambio organizacional, para ello es fundamental el involucramiento de las partes interesadas, partiendo desde la perspectiva de los funcionarios de confianza y de la alta dirección, así como de los trabajadores municipales en general, con la finalidad de supervisar de mejor manera las acciones cambiantes de la institución y sobre todo la adaptación del personal a dichos cambios.
6. El control y las competencias aseguran un buen desarrollo organizacional. El éxito en el control requerirá la disposición de las personas para desarrollar competencias que algunas organizaciones no pueden desarrollar. Para ello, es necesario actualizar los documentos de gestión que involucran a las personas.
7. Incentivar a los futuros investigadores en gestión pública a seguir estudiando estas variables y estudiarlas con detenimiento, pues se ha establecido que no se contará con calidad en la gestión del municipio si no se toma en consideración el desarrollo de la organización ni la actitud de la personal de la comuna municipal.

REFERENCIAS

- Alhuay C. (2019). *Evaluación del Compromiso Organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac* [tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas] Repositorio institucional-UNAJMA. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/518>
- Álvarez R. N., Delgado B. J. (2020). Desarrollo Organizacional en la Gestión Municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México, 4(2), 955–971*. Doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133.
- Araujo, M. C. Y Guerra M. L. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(2), 132-147*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf>
- Área de Servicios de Investigación y Seguimiento Presupuestal del Congreso de la República. (2020). *Ejecución del gasto de las municipalidades en el Perú (Reporte Temático N.º 31/2020-2021)*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/10CB865461FC9E2605257CEB00026E67/\\$FILE/Revges_1736.Pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/10CB865461FC9E2605257CEB00026E67/$FILE/Revges_1736.Pdf)
- Andrade Espinoza, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Andrade.
- Arellano Gault, D. (2012). *Gestión estratégica para el Sector Público*. Ciudad de México , México : Fondo de Cultura Económica. Obtenido de https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/gestion_estrategica_para_el_sector_publi.pdf
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Episteme, C.A.
- Arraiza, E. (2016). *Manual de Gestión Municipal*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Konrad Adenauer Stiftung.
- Asociación Civil Transparencia . (Mayo de 2009). *Gestión Pública*. Lima, Lima, Perú.
- Ben-Akiva, M., & Lerman, & S. (1985). Discrete choice analysis: theory and applications to travel demand. *Mit Press*. Massachusetts.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera ed.)*. Colombia: Pearson Educación.
- Chiuca Pachas, M. P. (2017). *Planificación estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Yungay-2017* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11954>
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. San Marcos.
- Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. San Marcos.
- Cenas Segura, C. R. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo] Repositorio Institucional UNT. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/961>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. Mexico. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Primera ed.). Brasil. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. y Varela, J. R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad Pos Capitalista*. España. Apóstrofe.

- Escalante Ampuero, P. F. (2015). *Introducción a la Administración y Gestión Pública*. Huancayo. Fondo Editorial de la Universidad Continental.
- Fernández Collado, C., Pilar Baptista, L., y Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGRAW-HILL.
- Fernández, G. R. (2014). *Gestión Estratégica vs. Análisis Estratégico*. Guadalajara - Méjico. Centro Universitario Victoria Adolfo López.
- Gómez, B., & Cardy, &. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Prentice Hall.
- Hay Group. (04 de febrero de 2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Olot.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Lira Briceño, P. (2009). *Finanzas y Financiamiento*. Lima. Nathan Associates Inc.
- Lucumí Congo DUBY Mery & Pérez Valencia Erika Jhoana. (2012). *Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa De Servicios Públicos de Acueducto, Aseo y Alcantarillado Camino Verde Apc*. Zarzal - Valle.
- Ministerio De Administración Pública. (2016). *Manual de Gestión Municipal*. Santo Domingo - República Dominicana. Harti Supplies, SRL.
- Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico*. Pearson Educación.
- Montenegro, N. L. (2013). *Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi*. Tulcán: Ecuador.
<http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/119/1/048%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20P%C3%9ABLICAS%20ADMINISTRADORAS%20DE%20AGUA%20POTABLE%20EN%20LA%20PROVINCIA%20del%20carchi%20-%20ortega%2c%20nuby%20liliana.Pdf>
- Naser, A., Ramírez, A., Rosales, D. (2017). *Desde el Gobierno Abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. Naciones Unidas.
- Pedraza, L. Y. (2014). *El Desarrollo Organizacional, la Cultura, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio, como Herramientas Fundamentales para Asegurar la Competitividad de las Organizaciones*. Bogotá D.C.
- Prieto, A. D. (2013). *Introducción a la Gestión Estratégica*. Barcelona. UB Virtual.
- Remy, M. I. (2005). Los gobiernos locales en el Perú: entre el entusiasmo democrático y el deterioro de la representación política.
- Robertson, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México D.F., México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Rodriguez, O. E. (2016). *Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016*. Lima [Tesis para optar el grado de maestro, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UVC.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9039>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico. McGraw-Hili.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales*. Anales de Documentación(12), 235 - 250.
- Sancho Royo, D. (2004). *The Role Of Humanity In The Information Age: An Ibero-American Perspective*. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000003/3624.pdf>
- Tello Torres, S. (2005). *Diagnóstico de la Gestión Municipal*. Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, Lima.
- Tomayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico. Limusa.
- Weber, M. (s.f.). *¿Qué es la Burocracia?* Libros Tauro.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación

Título: Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cómo se relaciona la Gestión Municipal con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿Cómo se relaciona la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>b) ¿Cómo se relaciona la Planificación Estratégica y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>c) ¿Cómo se relaciona la Planificación Estratégica y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre la Gestión Municipal y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>b) Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>c) Determinar la relación entre la Planificación Estratégica y las competencias de la</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe relación entre la Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas -2021</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Existe relación entre la Planificación Estratégica y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>b) Existe relación entre la Planificación Estratégica y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>c) Existe relación entre la Planificación Estratégica y las competencias de la</p>	<p>VARIABLES DE ESTUDIO</p> <p>Variable independiente: Gestión municipal</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación estratégica – Financiamiento – Control <p>Variable dependiente: Desarrollo organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cambio organizacional – Procesos internos – Competencias

<p>d) ¿Cómo se relaciona el Financiamiento y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>e) ¿Cómo se relaciona el Financiamiento y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>f) ¿Cómo se relaciona el Financiamiento y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>g) ¿Cómo se relaciona el Control y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>h) ¿Cómo se relaciona el Control y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p> <p>i) ¿Cómo se relaciona el Control y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2021?</p>	<p>Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>d) Determinar la relación entre el Financiamiento y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>e) Determinar la relación entre el Financiamiento y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>f) Determinar la relación entre el Financiamiento y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>g) Determinar la relación entre el Control y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>h) Determinar la relación entre el Control y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p>	<p>Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>d) Existe relación entre el Financiamiento y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>e) Existe relación entre el Financiamiento y los procesos internos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>f) Existe relación entre el Financiamiento y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>g) Existe relación entre el Control y el Cambio Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.</p> <p>h) Existe relación entre el Control y los procesos internos de la Municipalidad</p>	
--	--	---	--

	i) Determinar la relación entre el Control y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.	Provincial de Andahuaylas – 2021. i) Existe relación entre el Control y las competencias de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
ENFOQUE: Cuantitativo MÉTODO: Deductivo DISEÑO: No experimental- Transeccional TIPO: Básica Nivel: Descriptiva – correlacional	POBLACIÓN: Comprende a 402 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. MUESTRA: La muestra sería 88 trabajadores municipales.	TÉCNICA: Encuesta TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: • Estadística descriptiva- SPSS	INSTRUMENTO: Cuestionario

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Título: Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable I GESTIÓN MUNICIPAL</p> <p>La gestión es la cantidad de acciones que realizan las entidades por medio de estos llegan a sus fines, objetivos y metas, los que tienen la facultad de decisión, autorizar y ejecutar proyectos con las políticas gubernamentales determinadas por el Poder Ejecutivo.</p>	<p>Dimensión 1: Planificación estratégica</p>	Autonomía.
		Liderazgo estratégico.
		Plan de manejo.
	<p>Dimensión 2: Financiamiento</p>	Toma de decisiones.
		Abastecimiento.
		Confiabilidad
	<p>Dimensión 3: Control</p>	Aceptación institucional.
Trabajo transparente.		
<p>Variable II Desarrollo Organizacional</p> <p>El DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas contribuyendo a que las organizaciones</p>	<p>Dimensión 1: Cambio organizacional</p>	Adaptabilidad.
		Sentido de identidad.
		Perspectiva del medio ambiente.
		Integración entre colaboradores
		Estrategia comunicacional
	<p>Dimensión 2: Procesos internos</p>	Innovación organizacional.

<p>construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipo de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios (Sanchez,2009, p.247)</p>		Tecnologías de apoyo.	
		Gestión de recursos.	
		Coordinación y comunicación de equipos de trabajo.	
		Sistemas de capacitación.	
	Dimensión 3: Competencias		Competencias de logro y acción.
			Competencias de ayuda y servicio.
			Competencias de influencia.
			Competencias cognitivas
			Competencias de eficacia personal.

Anexo 3. Matriz de instrumento de recojo de datos

Título: Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° TEM S	ÍTEMS O PREGUNTAS
Variable 1: Gestión municipal	DIMENSIÓN 1 Planificación Estratégica	Autonomía. Liderazgo estratégico. Plan de manejo.	33.33 %	06	1. ¿Crees que la gerencia y los jefes de las unidades operan para atender los objetivos y metas programadas en los proyectos de inversión pública anual?
					2. ¿El personal que operan en la gerencia y en las unidades operativas goza de decisión propia dentro de las normas para realizar su trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas?
					3. ¿La asignación del presupuesto de los diversos proyectos expresados en porcentaje, se realiza conjuntamente con la representación de los ciudadanos y las autoridades locales?
					4. ¿Conoces las acciones que realiza la administración para perfeccionar e innovar los instrumentos de gestión utilizados, con el propósito de efectuar lo programado por la institución, con eficiencia?
					5. ¿La institución cuenta con Plan de desarrollo concertado y según su perspectiva se está cumpliendo con el objetivo propuesto en el eje estratégico de infraestructura?
					6. ¿La institución cuenta con Plan operativo institucional y según su perspectiva se está cumpliendo con el objetivo propuesto en el eje estratégico de infraestructura?
	DIMENSIÓN 2	Toma de decisiones.	33.33 %	06	7. ¿La institución está invirtiendo en el financiamiento de la infraestructura propuesta, para posteriormente obtener utilidades en la recaudación?
					8. ¿El porcentaje del presupuesto ejecutado se está invirtiendo en proyectos dirigidos a los sectores sociales expuestos a vulnerabilidad?
					9. ¿La institución cuenta con los materiales y recursos de mano de obra para la ejecución de los proyectos considerados en el plan de desarrollo, al respecto que conocimiento tiene?

	Presupuesto	Abastecimiento. Confiabilidad.			<p>10. ¿Cree que se está atendiendo con el material requerido en la ejecución de los proyectos o se está direccionando hacia obras de mayor prioridad?</p> <p>11. Si no tienes información del avance de la programación y de los gastos de obras, ¿Ud. Sabe que acciones se debe realizar para contar con la información requerida?</p> <p>12. Si la institución ha invertido en la ejecución de proyectos según Ud. ¿Es suficiente la publicación de los avances de obras programadas para enterarse que estas se están efectuando?</p>
	DIMENSIÓN 3 Control	Aceptación institucional. Trabajo transparente.	33.33 %	06	<p>13. ¿Crees que la institución debe tener estrategias definidas para monitorear y evaluar las actividades efectuadas en el cumplimiento de la construcción de la infraestructura?</p> <p>14. Existe la unidad Responsable que hace seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos ¿según Ud. está desarrollando bien sus atribuciones?</p> <p>15. Los beneficiarios de los proyectos ejecutados ¿Según Ud., bastara el documento de conformidad de la obra?</p> <p>16. Los proyectos de Inversión Pública se ejecutan según normatividad vigente ¿Según Ud. estos procesos deben ser públicos y sometidos a la opinión de los posibles beneficiarios?</p> <p>17. ¿Según su opinión, se debe permitir la fiscalización de los beneficiarios y de la ciudadanía en la gestión municipal?</p> <p>18. Si la institución cuenta con portales de transparencia en internet ¿los presupuestos de los planes operativos y de financiamiento de los proyectos de inversión pública para su ámbito territorial deben ser publicados en dichos portales?</p>
Variable 2: Desarrollo organizacional	DIMENSIÓN 01 Cambio organizacional.	Adaptabilidad. Sentido de identidad. Perspectiva del medio ambiente. Integración entre colaboradores. Estrategia comunicacional	33.33 %	05	<p>1. ¿Existe la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución?</p> <p>2. ¿Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización?</p> <p>3. ¿La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución?</p> <p>4. ¿Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización?</p> <p>5. ¿Las acciones desarrolladas por la institución se informan a la comunidad mediante estrategias comunicativas?</p>

	<p>DIMENSIÓN 02 Procesos internos</p>	<p>Innovación organizacional.</p> <p>Tecnologías de apoyo.</p> <p>Gestión de recursos.</p> <p>Coordinación y comunicación de equipo de trabajo.</p> <p>Sistemas de capacitación</p>	<p>33.33 %</p>	<p>05</p>	<p>6. ¿Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales?</p> <p>7. ¿Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano?</p> <p>8. ¿La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional?</p> <p>9. ¿Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas?</p> <p>10. ¿Los colaboradores municipales cuentan con un programa de capacitación permanente?</p>
	<p>DIMENSIÓN 03: Competencias</p>	<p>Competencias de logro y acción.</p> <p>Competencias de ayuda y servicio. Competencias de influencia.</p> <p>Competencias cognitivas.</p> <p>Competencias de eficacia personal.</p>	<p>33.33 %</p>	<p>05</p>	<p>11. ¿Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan?</p> <p>12. ¿Los usuarios reciben ayuda y servicio oportuno orientados a satisfacer sus necesidades?</p> <p>13. ¿Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional?</p> <p>14. ¿Las decisiones son tomadas con conocimiento, experiencia y técnica profesional?</p> <p>15. ¿Los empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano?</p>

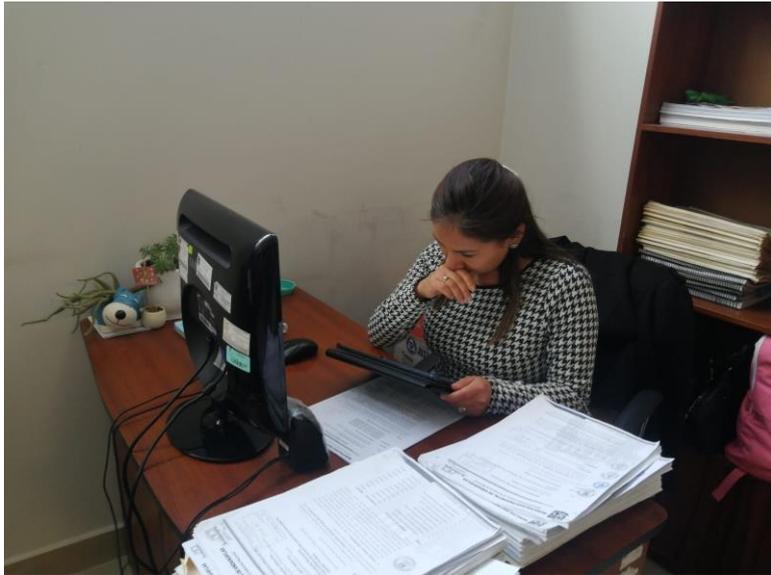
Anexo 4. Fotografías de la aplicación del instrumento de la investigación



Encuesta realizada al jefe de la Unidad de Tesorería
de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas



Encuesta realizada a la Gerente de Planificación,
Presupuesto y Racionalización de la Municipalidad
Provincial de Andahuaylas

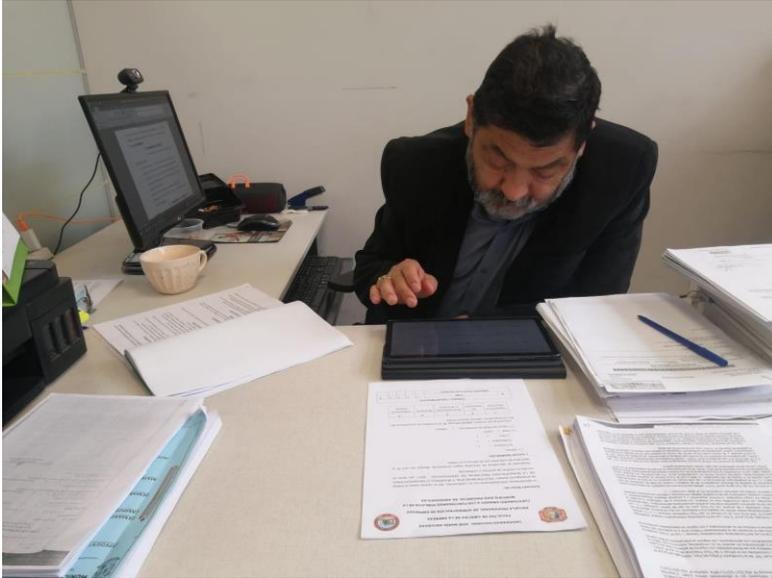


Encuesta realizada a la responsable de la Unidad de Cooperación Técnica Internacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

Encuesta realizada a la responsable de las órdenes de servicio de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

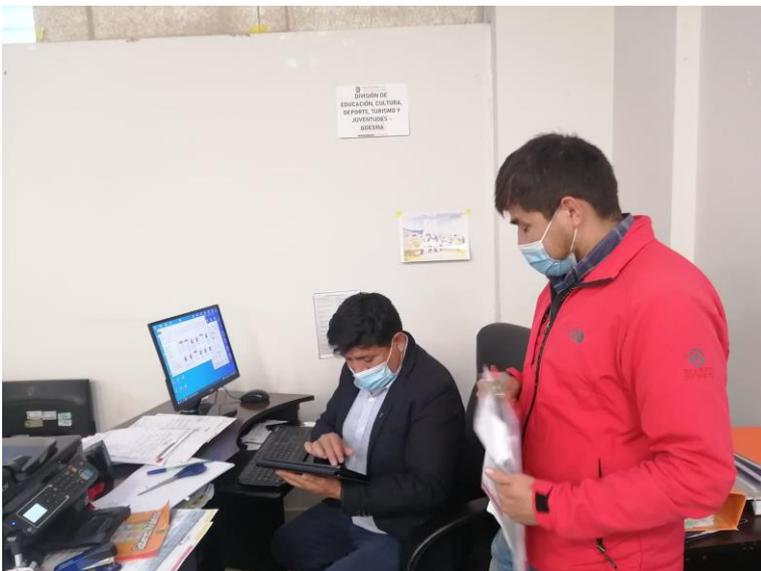


Encuesta realizada al Gerente de Administración Tributaria y Rentas de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas



Encuesta realizada al
Procurador Público Municipal
de la Municipalidad
Provincial de Andahuaylas

Encuesta realizada a la
responsable de la División de
Gestión del Medio Ambiente de
la Municipalidad Provincial de
Andahuaylas



Encuesta realizada a la
responsable de la División de
Educación, Cultura, Deporte,
Turismo y Promoción de la
Juventud de la Municipalidad
Provincial de Andahuaylas



Encuesta realizada al Gerente de Desarrollo Económico Social y Medio Ambiente de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

Encuesta realizada a la responsable de la Unidad de Informática de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas



Encuesta realizada al jefe de la División de Defensa Civil de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

Anexo 5. Encuesta de la investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS - 2021”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género

a) Femenino ()

b) Masculino ()

1.2. Edad () años

1.3. Tiempo de trabajo en la institución () Meses / años

Para evaluar las variables, **marcar con una “X”** en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

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

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
VARIABLE 1: Gestión Municipal						
DIMENSIÓN: Planificación estratégica						
01	¿Crees que la gerencia y los jefes de las unidades operan para atender los objetivos y metas programadas en los proyectos de inversión pública anual?					
02	¿El personal que operan en la gerencia y en las unidades operativas goza de decisión propia dentro de las normas para realizar su trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas?					
03	¿La asignación del presupuesto de los diversos proyectos expresados en porcentaje, se realiza conjuntamente con la representación de los ciudadanos y las autoridades locales?					
04	¿Conoces las acciones que realiza la administración para perfeccionar e innovar los instrumentos de gestión utilizados, con el propósito de efectuar lo programado por la institución, con eficiencia?					
05	¿La institución cuenta con Plan de desarrollo concertado y según su perspectiva se está cumpliendo con el objetivo propuesto en el eje estratégico de infraestructura?					
06	¿La institución cuenta con Plan operativo institucional y según su perspectiva se está cumpliendo con el objetivo propuesto en el eje estratégico de infraestructura?					
DIMENSIÓN: Financiamiento		1	2	3	4	5
07	¿La institución está invirtiendo en el financiamiento de la infraestructura propuesta, para posteriormente obtener utilidades en la recaudación?					
08	¿El porcentaje del presupuesto ejecutado se está invirtiendo en proyectos dirigidos a los sectores sociales expuestos a vulnerabilidad?					
09	¿Cree que se está atendiendo con el material requerido en la ejecución de los proyectos o se está direccionando hacia obras de mayor prioridad?					

10	Si no tienes información del avance de la programación y de los gastos de obras, ¿Ud. Sabe que acciones se debe realizar para contar con la información requerida?					
11	Si no tienes información del avance de la programación y de los gastos de obras, ¿Ud. Sabe que acciones se debe realizar para contar con la información requerida?					
12	Si la institución ha invertido en la ejecución de proyectos según Ud. ¿Es suficiente la publicación de los avances de obras programadas para enterarse que estas se están efectuando?					
	DIMENSIÓN: Control	1	2	3	4	5
13	¿Crees que la institución debe tener estrategias definidas para monitorear y evaluar las actividades efectuadas en el cumplimiento de la construcción de la infraestructura?					
14	Existe la unidad Responsable que hace seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos ¿según Ud. está desarrollando bien sus atribuciones?					
15	Los beneficiarios de los proyectos ejecutados ¿Según Ud., bastara el documento de conformidad de la obra?					
16	Los proyectos de Inversión Pública se ejecutan según normatividad vigente ¿Según Ud. estos procesos deben ser públicos y sometidos a la opinión de los posibles beneficiarios?					
17	¿Según su opinión, se debe permitir la fiscalización de los beneficiarios y de la ciudadanía en la gestión municipal?					
18	Si la institución cuenta con portales de transparencia en internet ¿los presupuestos de los planes operativos y de financiamiento de los proyectos de inversión pública para su ámbito territorial deben ser publicados en dichos portales?					

VARIABLE 2: Desarrollo Organizacional						
	DIMENSIÓN: Cambio organizacional	1	2	3	4	5
01	¿Existe la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución?					
02	¿Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización?					
03	¿La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución?					
04	¿Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización?					
05	¿Las acciones desarrolladas por la institución se informan a la comunidad mediante estrategias comunicativas?					
	DIMENSIÓN: Procesos Internos	1	2	3	4	5
06	¿Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales?					
07	¿Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano?					
08	¿La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional?					
09	¿Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas?					
10	¿Los colaboradores municipales cuentan con un programa de capacitación permanente?					
	DIMENSIÓN: Competencias	1	2	3	4	5
11	¿Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan?					
12	¿Los usuarios reciben ayuda y servicio oportuno orientados a satisfacer sus necesidades?					
13	¿Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional?					

14	¿Las decisiones son tomadas con conocimiento, experiencia y técnica profesional?					
15	¿Los empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano?					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6. Entrevista estructurada de la investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA

Estimado señor (a):

Buen día o buenas tardes. Mi nombre es Jhon Danny Gómez Guerreros; soy de la Universidad Nacional José María Arguedas, Bachiller en Administración de Empresas, en estos momentos me encuentro realizando un trabajo de investigación titulado: “Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021”.

La idea de esta entrevista a profundidad es para conocer, las distintas opiniones que tiene el servidor municipal sobre la gestión municipal y el desarrollo organizacional llevada a cabo dentro de la municipalidad.

Por consecuente, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Le decimos que aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que valoramos es vuestra opinión sincera.

Cabe precisar que la información brindada es solo para fines de este estudio, sus respuestas serán concatenadas a otras opiniones de manera anónima y bajo ninguna razón se identificará que dijo cada encuestado.

Para agilizar y garantizar la toma de la información, hemos implementado para el llenado de estas fichas el espacio virtual, creando a través de la herramienta Google Forms o formularios de Google las preguntas para aplicación de la encuesta, por tanto, le alcanzamos la presente Tablet para que su respuesta sea procesada de manera directa y automática. De la misma manera me apoyaré en apuntes que haga a la entrevista como de una grabación de voz. El uso de la grabación es solo para fines de este trabajo de investigación.

¡De antemano muchas gracias por su tiempo!

A continuación, se pasará a realizar las preguntas:

DATOS PERSONALES

Género : Masculino () femenino () Otro ()

Edad :

Nivel educativo :

Condición laboral : DL 276 () CAS () Locación de servicios ()

Tiempo que labora en la institución (en meses):

A. VARIABLE 1: GESTIÓN MUNICIPAL

V1 D1: Dimensión Planificación Estratégica

1. ¿Crees que la gerencia y los jefes de las unidades operan para atender los objetivos y metas programadas en los proyectos de inversión pública anual?
2. ¿El personal que operan en la gerencia y en las unidades operativas goza de decisión propia dentro de las normas para realizar su trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas?
3. ¿La asignación del presupuesto de los diversos proyectos expresados en porcentaje, se realiza conjuntamente con la representación de los ciudadanos y las autoridades locales?
4. ¿Conoces las acciones que realiza la administración para perfeccionar e innovar los instrumentos de gestión utilizados, con el propósito de efectuar lo programado por la institución, con eficiencia?
5. ¿La institución cuenta con Plan de desarrollo concertado y según su perspectiva se está cumpliendo con el objetivo propuesto en el eje estratégico de infraestructura?
6. ¿La institución cuenta con Plan operativo institucional y según su perspectiva se está cumpliendo con el objetivo propuesto en el eje estratégico de infraestructura?

V1 D2: Dimensión Financiamiento

7. ¿La institución está invirtiendo en el financiamiento de la infraestructura propuesta, para posteriormente obtener utilidades en la recaudación?

8. ¿El porcentaje del presupuesto ejecutado se está invirtiendo en proyectos dirigidos a los sectores sociales expuestos a vulnerabilidad?
9. ¿Cree que se está atendiendo con el material requerido en la ejecución de los proyectos o se está direccionando hacia obras de mayor prioridad?
10. Si no tienes información del avance de la programación y de los gastos de obras, ¿Ud. Sabe que acciones se debe realizar para contar con la información requerida?
11. Si no tienes información del avance de la programación y de los gastos de obras, ¿Ud. Sabe que acciones se debe realizar para contar con la información requerida?
12. Si la institución ha invertido en la ejecución de proyectos según Ud. ¿Es suficiente la publicación de los avances de obras programadas para enterarse que estas se están efectuando?

V1 D3: Dimensión Control

13. ¿Crees que la institución debe tener estrategias definidas para monitorear y evaluar las actividades efectuadas en el cumplimiento de la construcción de la infraestructura?
14. Existe la unidad Responsable que hace seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos ¿según Ud. está desarrollando bien sus atribuciones?
15. Los beneficiarios de los proyectos ejecutados ¿Según Ud., bastara el documento de conformidad de la obra?
16. Los proyectos de Inversión Pública se ejecutan según normatividad vigente ¿Según Ud. estos procesos deben ser públicos y sometidos a la opinión de los posibles beneficiarios?
17. ¿Según su opinión, se debe permitir la fiscalización de los beneficiarios y de la ciudadanía en la gestión municipal?
18. Si la institución cuenta con portales de transparencia en internet ¿los presupuestos de los planes operativos y de financiamiento de los proyectos de inversión pública para su ámbito territorial deben ser publicados en dichos portales?

B. VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

V2 D1: Cambio Organizacional

1. ¿Existe la capacidad de resolver problemas y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución?

2. ¿Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización?
3. ¿La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución?
4. ¿Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización?
5. ¿Las acciones desarrolladas por la institución se informan a la comunidad mediante estrategias comunicativas?

V2 D2: Procesos Internos

6. ¿Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales?
7. ¿Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que facilitan el trabajo cotidiano?
8. ¿La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional?
9. ¿Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas?
10. ¿Los colaboradores municipales cuentan con un programa de capacitación permanente?

V2 D3: Competencias

11. ¿Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan?
12. ¿Los usuarios reciben ayuda y servicio oportuno orientados a satisfacer sus necesidades?
13. ¿Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional?
14. ¿Las decisiones son tomadas con conocimiento, experiencia y técnica profesional?
15. ¿Los empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano?

Anexo 7. Ficha técnica del instrumento de la variable gestión municipal

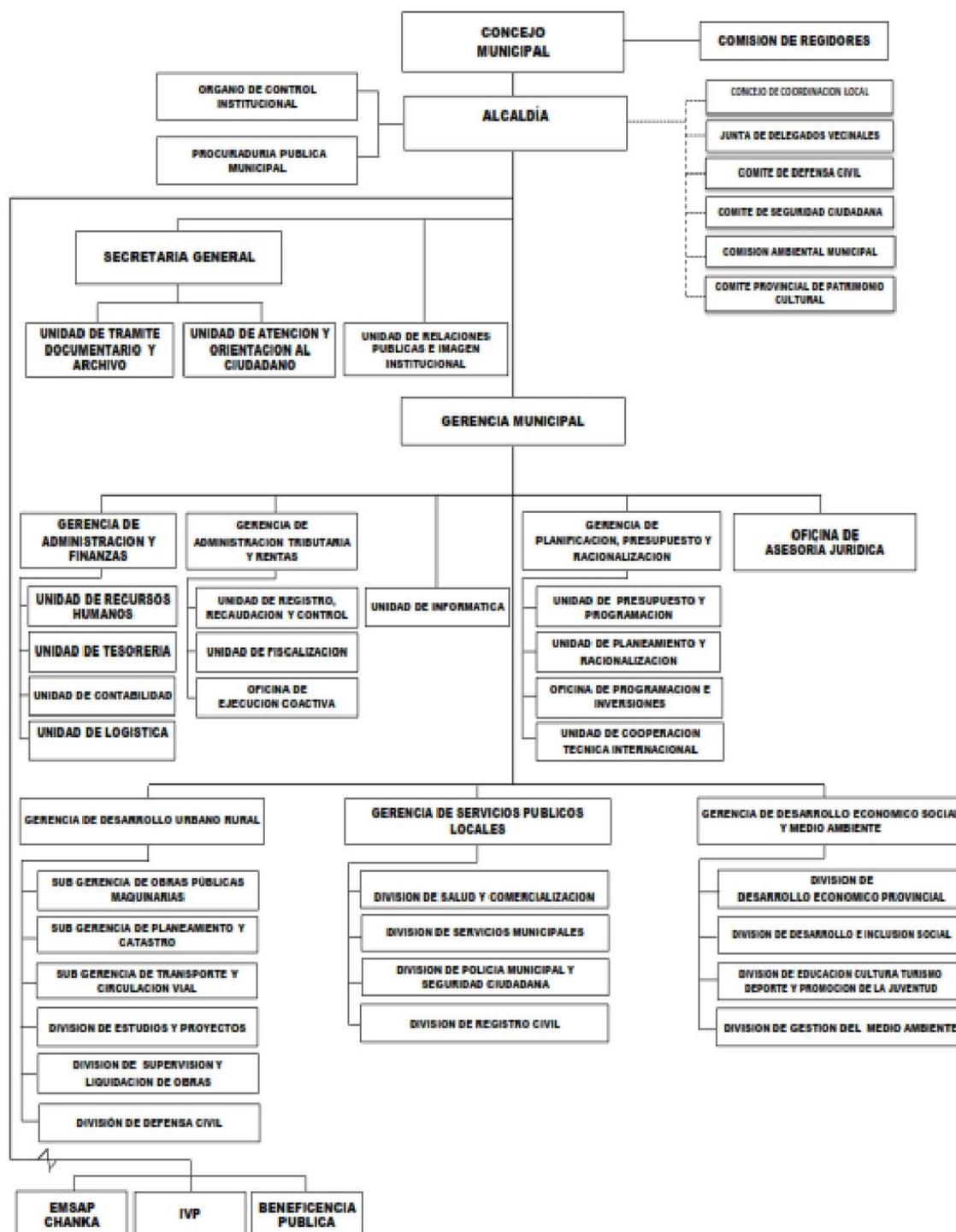
CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO	
1) Nombre del instrumento	Diagnóstico de gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas
2) Autor/adaptación	Jorge Enrique Milla Saavedra
3) N° de ítems	18
4) Forma de aplicación	Individual
5) Duración	20 minutos
6) Población	88 personas
7) Finalidad	Identificar la situación actual de la Gestión Municipal en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021
8) Materiales	Manual de aplicación, cuadernillo virtual de ítems, hoja drive de respuestas, plantilla de calificación.
9) Administración	Funcionarios públicos municipales
10) Tiempo de aplicación	15 minutos
11) Codificación:	Este cuestionario evalúa tres dimensiones: I. Planificación Estratégica (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6); II. Financiamiento (ítems 7, 8, 9, 10, 11, 12) y III. Control (ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones en los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total se suman los subtotales de cada dimensión para posteriormente hallar el promedio de las tres dimensiones.
10) Propiedades psicométricas:	Fiabilidad: Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se selecciona una muestra piloto de 18 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Y mediante el método de consistencia, se calcula el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach con el valor de 0.945. Validez: Este instrumento es adaptado de Milla Saavedra y su validez se determinó mediante el juicio de tres expertos
11) Observaciones:	Las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento se agruparon en niveles o escalas de: Inadecuado: [18 - 42], Regular: [43 - 66], Optimo: [67 - 90]

Anexo 8. Ficha técnica del instrumento de la variable desarrollo organizacional

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO	
1) Nombre del instrumento	Diagnóstico del desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas
2) Autor/adaptación	Marcelo Pablo Chiuca Pachas
3) N° de ítems	15
4) Forma de aplicación	Individual
5) Duración	15 minutos
6) Población	88 personas
7) Finalidad	Identificar la situación actual del desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2021
8) Materiales	Manual de aplicación, cuadernillo virtual de ítems, hoja drive de respuestas, plantilla de calificación.
9) Administración	Funcionarios públicos municipales
10) Tiempo de aplicación	15 minutos
11) Codificación:	Este cuestionario evalúa tres dimensiones: I. Cambio Organizacional (ítems 1, 2, 3, 4, 5); II. Procesos Internos (ítems 6, 7, 8, 9, 10 y III. Competencias (ítems 11, 12, 13, 14, 15). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones en los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total se suman los subtotales de cada dimensión para posteriormente hallar el promedio de las tres dimensiones.
10) Propiedades psicométricas:	Fiabilidad: Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se selecciona una muestra piloto de 18 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Y mediante el método de consistencia, se calcula el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach con el valor de 0.927. Validez: Este instrumento es adaptado de Chiuca Pachas y su validez se determinó mediante el juicio de tres expertos
11) Observaciones:	Las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento se agruparon en niveles o escalas de: Inadecuado: [15 - 35], Regular: [36 - 55], Optimo: [56 - 75]

Anexo 9. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

APROBADO CON ORDENANZA MUNICIPAL N° 013-2013-MPA



Anexo 10. Información de la cantidad de personal

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Andahuaylas 10 de febrero de 2022

CARTA N° 001-2021/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/BACH.JDGG

SEÑOR:

Méd. Adler W. Malpartida Tello
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS
Ciudad.-

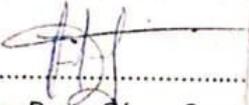
ASUNTO: Solicita información de personal que labora en la institución con ánimos de un proyecto de investigación.

Por medio del cual me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo manifestarle que en mi condición de bachiller me encuentro realizando el proyecto de investigación – tesis titulada: **"Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional De la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021"**.

Dicho esto, le solicito que autorice a la oficina correspondiente a brindarme el detalle específico del personal que labora en toda la institución y según la modalidad de contrato que posean.

Sin otro en particular agradezco de antemano su gentil atención.

Atentamente;


Bach. Jhon Danny Gómez Guerra
DNI: 70230707

Ticket


MUNICIPALIDAD DE ANDAHUAYLAS
A paso firme, gestión 2019 - 2022
MESA DE PARTES CENTRAL
Jr. Ricardo Palma N° 441

N° REGISTRO : Doc. Virtual
FOLIOS : 03
TIPO DOC. : CARTA N° 004-2021/EPAE-FCE-UNAJMA
ESTADO : EN TRÁMITE



FECHA REG. : 14/03/2022 12:59 PM
CÓDIGO : 23506
DOC. : DNI 70230707
USUARIO : JHON DANNY GOMEZ GUERREROS

Consulta su estado de trámite en:
www.mesadepartes.muniandahuaylas.gob.pe
Desarrollado por la unidad de informática

Anexo 11. Carta solicitando autorización para la aplicación de encuesta

CARGO

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Andahuaylas 11 de marzo del 2022

CARTA N° 004-2021/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/BACH.JDGG

SEÑOR:

Méd. Adler W. Malpartida Tello

ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS

Ciudad.-

ASUNTO: Solicita autorización para aplicación de instrumento de investigación, del proyecto "Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Por medio del cual me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo manifestarle que en mi condición de bachiller me encuentro realizando el proyecto de investigación – tesis titulada: **"Gestión Municipal y Desarrollo Organizacional De la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2021"**.

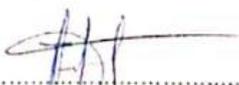
Dicho esto, le solicito que me dé la autorización correspondiente afín de aplicar mi instrumento de investigación, los cuales consta de encuestas que se realizarán a los trabajadores focalizados de vuestra institución.

Sin otro en particular agradezco de antemano su gentil atención.

ADJUNTO: Resolución de aprobación del proyecto de tesis

Atentamente;




.....
Bach. Jhon Dany Gómez Guerreros
DNI: 70230707



MUNICIPALIDAD DE ANDAHUAYLAS

A paso firme, gestión 2019 - 2022

MESA DE PARTES CENTRAL

Jr. Ricardo Palma N° 441

FECHA IMPRESO : 14/03/2022 12:59 pm
N° REGISTRO : 1439
FOLIOS : 03
TIPO DOC. : CARTA
ESTADO : EN TRÁMITE



CODIGO : 23506
DOC. USUARIO : DNI 70230707
Consulta su estado de trámite en:
www.mesa.departes.muniprov.andahuaylas.gob.pe
Desarrollado por la unidad de informática

Anexo 12. Autorización para la aplicación de encuesta



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"



Andahuaylas, 23 de Marzo del 2022.

CARTA N° 021 -2022-RRHH/MPA

SR (A): BACHILLER. JHON DANNY GOMEZ GUERREROS.

PRESENTE.-

ASUNTO : AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO "GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS.

Mediante la presente queremos dejar constancia que la municipalidad provincial de Andahuaylas a través de la Unidad de Recursos Humanos **AUTORIZA** LA REALIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO "GESTIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS" que fue aprobado bajo resolución N° 072-2022-CO-UNAJMA-FCE del BACHILLER. JHON DANNY GOMEZ GUERREROS con DNI: 70230707 de la escuela profesional de administración de empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Para tal efecto se deberá dar toda las facilidades para la aplicación de dicho proyecto al autor en mención.

Sea propicia la oportunidad para expresarle nuestro compromiso y el bienestar con todo los trabajadores de la Municipalidad provincial de Andahuaylas.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
ANDAHUAYLAS
Abog. Julia Castro Gonzales
Jefe de Recursos Humanos

Anexo 13. Enlace web de la encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSehAk1gyrAuHhQT7cU_GXumsqHXf7K-QDQQ_bWVWdgjfpdzQ/viewform?usp=sf_link

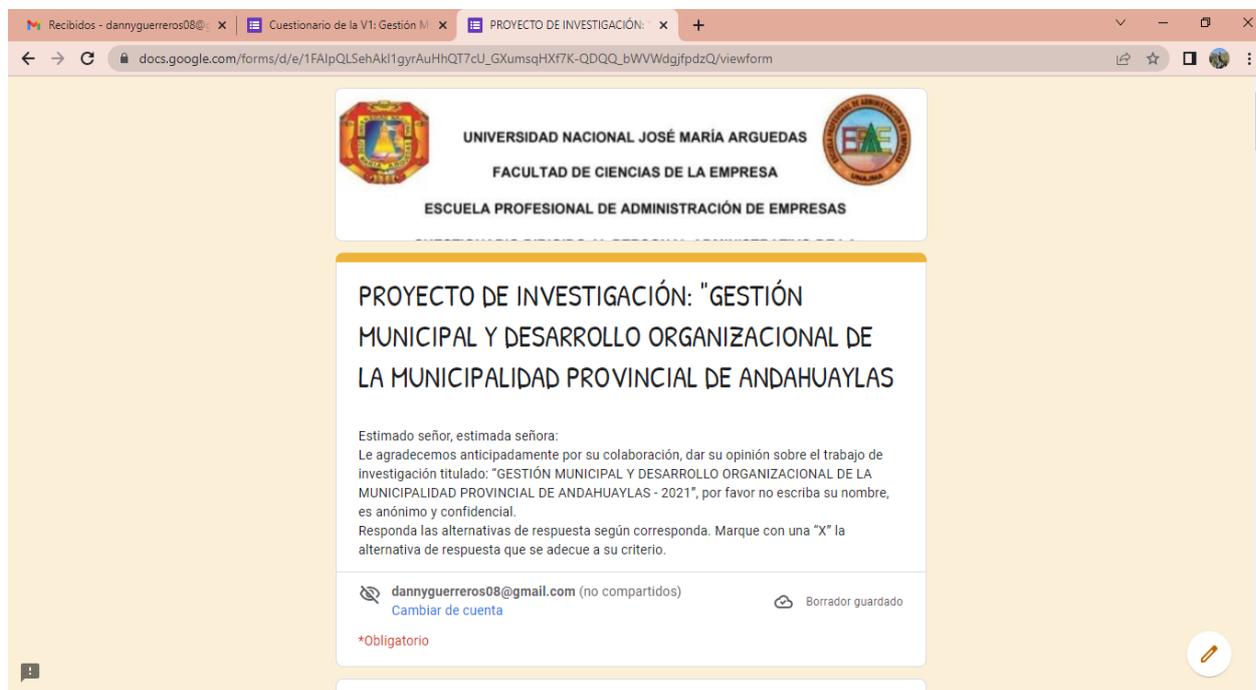


Foto captura de la parte introductoria del cuestionario realizado en formulario de Google.

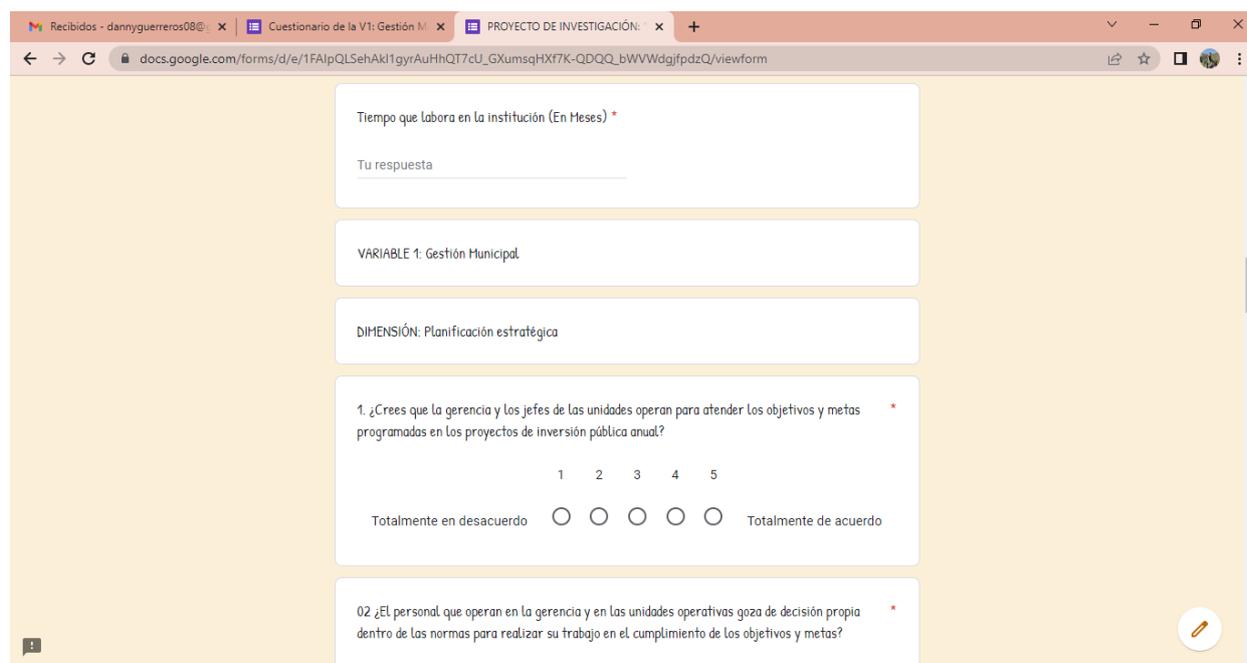


Foto captura de la estructura de las preguntas del cuestionario realizado en formulario de Google.

Anexo 14. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2019

VARIABLE 1: Gestión Municipal																		
N° T	V1 D1: Planificación Estratégica						V1 D2: Financiamiento						V1 D3: Control					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
T1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	1	4	4	5
T2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	5	4
T3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
T4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	5
T5	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	5	4
T6	5	4	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5
T7	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	2	5	5	5
T8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
T9	3	2	3	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	2	1	4	5	4
T10	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4
T11	4	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
T12	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T13	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
T14	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	5
T15	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
T16	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5
T17	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
T18	5	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	5	4	3	3	4	4	5
T19	4	1	2	2	1	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4
T20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5
T21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
T22	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	1	5	5	5
T23	2	3	2	4	3	4	1	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5
T24	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4
T25	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
T26	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	5
T27	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
T28	3	3	2	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	4	4
T29	3	3	4	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3
T30	4	4	5	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4
T31	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
T32	4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	5
T33	4	2	1	5	1	2	1	3	5	4	5	1	5	3	5	5	5	5
T34	3	2	2	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	3	5	5	5
T35	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4
T36	2	4	3	2	1	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4
T37	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5
T38	4	1	1	2	2	3	2	2	1	4	4	2	4	2	4	4	4	4
T39	5	4	5	5	5	5	2	4	5	4	1	4	4	4	4	4	5	5
T40	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5
T41	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	4	3	1	2	3	4	1	2
T42	5	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	5	4	4
T43	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	5	5

T44	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	5	3	2	4	4	5
T45	5	4	4	3	3	5	4	5	4	3	3	5	5	4	3	5	5	5
T46	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	5	2	5	4	2	4	5	4
T47	4	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4
T48	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4
T49	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5
T50	4	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	2	5	3	2	2	5	5
T51	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5
T52	2	2	2	2	2	3	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2
T53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	5
T54	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4
T55	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	1	5	5
T56	4	2	2	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
T57	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	5
T58	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	5	5	5
T59	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5
T60	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	5	2	2	2	2	5	5	5
T61	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	5	4	3	5	5	5
T62	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
T63	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	5	2	5	2	2	5	5	4
T64	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	5	2	4	2	2	5	4	5
T65	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	2	2	5	5	4
T66	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	2	4	5	5
T67	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
T68	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
T69	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
T70	1	3	2	2	2	4	2	3	3	5	5	3	5	1	2	5	5	5
T71	3	2	2	4	2	2	1	3	4	2	4	1	5	2	2	5	5	5
T72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	4	2	2	5	5
T73	2	2	3	4	3	3	2	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5
T74	2	4	4	4	3	3	2	3	4	5	5	2	4	2	1	5	5	5
T75	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	5	5	5
T76	2	4	4	2	2	2	1	2	2	5	5	5	2	2	1	4	5	5
T77	2	4	4	2	2	2	3	2	5	5	5	2	4	2	2	5	5	5
T78	2	4	4	4	2	3	2	2	2	2	5	5	5	2	1	5	5	5
T79	3	2	4	4	3	3	3	1	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4
T80	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3	5	2	4	3	5	5
T81	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	4	3	2	2	2	5	5
T82	5	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	5	5
T83	4	1	2	2	3	3	3	3	4	5	5	3	5	4	2	5	5	5
T84	2	2	2	2	3	3	2	3	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4
T85	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
T86	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	5	4
T87	2	4	4	2	2	2	3	2	5	5	5	2	4	2	2	5	5	5
T88	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	4	3	2	2	2	5	5

V2 Desarrollo Organizacional															
N° T	V2 D1: Cambio Organizacional					V2 D2: Procesos Internos					V2 D3: Competencias				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
T1	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
T2	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4
T3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
T4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3
T5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	5	4	5	5
T6	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
T7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
T8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	4
T9	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3
T10	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5
T11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T12	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3
T13	5	5	4	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	5
T14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
T15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
T16	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
T17	4	4	5	5	5	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4
T18	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
T19	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	4
T20	4	2	4	4	4	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2
T21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
T22	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
T23	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T24	5	2	2	2	4	2	5	4	2	2	2	3	3	3	3
T25	3	2	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2
T26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
T27	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
T28	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5
T29	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
T30	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	4
T31	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3
T32	5	2	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	5	2
T33	5	5	5	5	4	3	4	4	4	1	4	5	5	5	5
T34	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5
T35	5	3	5	2	3	5	5	5	2	1	4	3	5	5	5
T36	3	4	3	2	4	4	2	3	2	4	4	4	2	3	4
T37	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3
T38	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
T39	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2
T40	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5
T41	2	4	4	3	3	3	2	4	1	2	2	3	3	3	4
T42	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
T43	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	4	4	3
T44	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	4	4	3
T45	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4

T46	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	5	4	3	4
T47	5	4	3	4	5	5	3	4	3	2	3	5	3	5	3
T48	2	2	1	1	1	3	4	2	2	1	2	4	2	3	3
T49	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	3	4	4	4
T50	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4
T51	3	2	2	3	4	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4
T52	2	2	2	2	2	2	2	5	4	1	3	4	3	2	4
T53	5	5	4	3	5	5	4	4	2	1	5	3	4	5	5
T54	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4
T55	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	3	3	3	2	2
T56	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
T57	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	3
T58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2
T59	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
T60	2	2	2	2	2	3	5	5	2	1	3	3	3	3	2
T61	2	2	2	2	2	4	5	5	2	2	2	2	3	2	2
T62	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	1	4	4
T63	2	2	2	2	2	3	5	5	2	1	2	3	3	4	2
T64	2	2	3	3	3	3	5	4	3	1	2	5	2	3	1
T65	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4
T66	3	4	2	4	2	4	2	4	2	1	4	4	4	4	4
T67	4	4	4	4	4	4	4	5	2	1	2	3	3	3	3
T68	4	2	3	4	2	4	5	5	2	1	3	3	2	4	3
T69	4	2	2	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	2	3
T70	4	2	2	2	2	4	4	4	4	1	4	2	3	3	4
T71	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T72	4	2	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
T73	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3
T74	5	4	4	3	4	2	5	4	4	3	3	3	2	3	3
T75	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3
T76	5	2	2	2	3	2	5	4	2	1	3	2	4	4	2
T77	5	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3
T78	5	2	2	2	3	3	3	5	5	4	3	3	4	2	2
T79	5	2	2	2	2	4	3	4	1	1	3	3	3	4	4
T80	5	2	2	2	3	2	5	5	4	1	3	3	4	3	3
T81	4	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	4
T82	5	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
T83	4	2	2	3	2	2	5	5	3	2	2	2	2	3	4
T84	3	2	4	3	3	4	5	4	4	2	3	3	2	4	4
T85	5	1	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2
T86	2	2	4	2	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2
T87	5	3	2	2	3	4	5	5	2	1	3	2	2	3	2
T88	5	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	3	2	4	4