

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESDE LA PERCEPCIÓN  
DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, ANDAHUAYLAS,  
APURÍMAC, 2019**

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

**Presentado por:**

**JANIA LISETH MENDOZA LAURA**

**Andahuaylas, Perú**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESDE LA PERCEPCIÓN  
DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, ANDAHUAYLAS,  
APURÍMAC, 2019**

**Presentado por:**

**JANIA LISETH MENDOZA LAURA**

**Asesor**

**Mgtr. Henry Wilfredo Agreda Cerna**

**Andahuaylas, Perú**

**2021**



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 23**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En el aula virtual de la plataforma Google Meet, los docentes miembros del Jurado evaluador, tesista y asesor del informe final de tesis de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Andahuaylas, San Jerónimo – Andahuaylas, siendo las 11:00. horas del día 06 de agosto del año 2021, en atención a la Resolución N° 166-2021-CO-UNAJMA-FCE, se reunieron el (a) Dr. Clemente Marín Castillo, Dr. Juan Cielo Ramírez Cajamarca y Mag. Simón José Cama Flores integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado:

*“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESDE LA PERCEPCIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2019”*

Cuya autora es el (a) Bachiller en Administración de Empresas, Jania Liseth Mendoza Laura, Asesor Mag. Henry Wilfredo Agreda Cerna, 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 (a) Bachiller en Administración de Empresas Jania Liseth Mendoza Laura, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
15	QUINCE	BUENO

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

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
 Dr. Clemente Marín Castillo  
 D.O. 08/08/2021  
 (Dr. Clemente Marín Castillo)  
 Presidente del Jurado Dictaminador

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 Lic. Adm. Juan Cielo Ramírez Cajamarca  
 DOCENTE SPAE  
 (Dr. Juan Cielo Ramírez Cajamarca)  
 Secretario del Jurado Dictaminador

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
 Mg. Simón José Cama Flores  
 (Mag. Simón José Cama Flores)  
 Vocal del Jurado Dictaminador

## DEDICATORIA

### *A Dios*

Por darme la fuerza y el sustento necesario cuando todo parece que está perdido; por ser mi paz en medio de la tormenta y mi fortaleza para vencer cada obstáculo.

### *A mi Madre Judith*

Por ser la fuente de mi inspiración para superarme y conseguir cada meta que me trazo; por ser esa persona inquebrantable y admirable; por su fuerza y valor para enfrentar a la vida. ¡Mi logro es tu logro madre mía!

### *A mis hermanos Ruth y Roly*

Por estar ahí, cuando el mundo me da espalda; por brindarme palabras de aliento, de fe y esperanza.

### *A todas a aquellas personas*

Que he conocido en esta etapa; por sus consejos, ánimo, apoyo y compañía sé que donde quieran que estén serán luz para otras personas. En especial a Vanesa y Roxana

Jania Liseth Mendoza Laura

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, razón de mi existencia. Ser supremo que me da la dicha de poder estar viva y disfrutar de su creación y de los míos; por infundirme paz y aliento en mis días más lúgubres y solitarios.

A mi Alma Mater, Universidad Nacional José María Arguedas, y a la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por haberme permitido forjarme como profesional en sus aulas por un periodo de 5 años.

A plana de docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa, por proveerme de recursos intelectuales, conocimientos y herramientas válidas para afrontar el desarrollo de mi profesión competitivamente en el ambiente laboral.

A mi asesor de Tesis, Mgtr. Henry Wilfredo Agreda Cerna por ser un docente modelo a seguir profesionalmente, por su ayuda incondicional y disposición de tiempo para asesorarme y guiarme en cada una de las etapas de la investigación; con una demostración de calidad de persona y compromiso profesional.

A los Miembros del Jurado Evaluador, Dr. Clemente Marín Castillo, Dr. Juan Cielo Ramírez Cajamarca y Mgtr. Simón José Cama Flores; quienes, mediante sus observaciones y recomendaciones permitieron el dictamen de la investigación.

Finalmente, a todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo por su colaboración para el recojo de datos necesarios para la elaboración de la investigación. En especial al Director de Administración y Finanzas Parmi.

La Tesista

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador:

En conformidad al Reglamento de Grados y Títulos para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, se ha realizado el trabajo de investigación titulado: Gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019, con la finalidad de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El desarrollo de esta labor investigativa nace a partir de observar una gestión administrativa poco eficiente y con carencias dentro de las instituciones públicas, sobre todo en municipalidades. Es por ello que se ha tomado como objeto de estudio a la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; y se ha planteado como objetivo general describir la gestión administrativa desde la percepción del servidor público. Con ello se ha pretendido demostrar si la gestión administrativa ejercida por las autoridades de turno era buena, mala o regular.

Para su constructo se ha considerado los pasos de la investigación científica los cuales están constituidos por un proceso sistemático, asimismo se ha basado en las teorías ya establecidas de distintos autores sobre gestión administrativa y como su estudio contribuye al desarrollo local.

Por otro lado, para obtener resultados se ha recurrido al procesamiento de la información a través del programa estadístico SSPS V25 y Excel 2016. Obtenido los resultados, tras la culminación de la investigación; se ha ambicionado a profundizar el conocimiento teórico-científico, el cual servirá como fuente bibliográfica y de estímulo para la elaboración de otros trabajos de investigación relacionados a gestión administrativa.

En tal sentido, señores miembros del jurado evaluador espero haber cumplido con las exigencias técnicas.

La Tesista

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I.....	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.1. Planteamiento del problema.....	18
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Problema general .....	20
1.2.2. Problemas específicos .....	20
1.3. Delimitación .....	21
1.3.1. Delimitación espacial.....	21
1.3.2. Delimitación temporal.....	21
1.3.3. Delimitación teórica .....	21
1.4. Justificación .....	21
1.4.1. Justificación práctica .....	21
1.4.2. Justificación teórica .....	21
1.4.3. Justificación metodológica.....	22
1.4.4. Justificación socioeconómica .....	22
1.5. Objetivos .....	22

1.5.1. Objetivos generales.....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
II CAPÍTULO.....	23
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1. Antecedentes .....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	25
2.1.3. Antecedentes locales .....	29
2.2. Marco Teórico .....	31
2.2.1. Antecedentes históricos de la Administración.....	31
2.2.2. Teoría General de la Administración (TGA).....	32
2.2.3. Teorías de la administración.....	33
2.2.4. Administración.....	36
2.2.5. Concepto de Gestión administrativa .....	36
2.2.6. Importancia de la gestión administrativa.....	37
2.2.7. Objetivos de la gestión administrativa .....	38
2.2.8. Beneficios de una buena gestión administrativa .....	38
2.2.9. Medios utilizados en la gestión administrativa .....	38
2.2.10. Dimensiones de la gestión administrativa.....	39
2.2.11. Municipalidad .....	48
2.2.12. Gestión Municipal.....	48
2.2.13. Instrumentos de gestión de una organización municipal.....	49
2.2.14. Servidor público.....	49
2.3. Marco institucional .....	51
2.4. Marco conceptual.....	57
CAPÍTULO III.....	59
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.1. Hipótesis .....	59
3.2. Variables .....	59

3.3. Operacionalización de variables.....	58
3.4. Metodología .....	59
3.4.1. Enfoque.....	59
3.4.2. Tipo de estudio.....	59
3.4.3. Nivel de investigación.....	59
3.4.4. Diseño de investigación.....	59
3.5. Población y Muestra.....	60
3.5.1. Población .....	60
3.5.2. Muestra .....	61
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	61
3.6.1. Técnica de investigación .....	61
3.6.2. Instrumento de investigación .....	62
3.6.3. Validez y confiabilidad .....	63
3.7. Método de análisis de datos.....	63
CAPÍTULO IV .....	65
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	65
CAPÍTULO V .....	75
DISCUSIÓN.....	75
PROPUESTA.....	81
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	60
Tabla 2. Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	61
Tabla 3. Resultado de la validación del instrumento por juicio de expertos.....	63
Tabla 4. Fiabilidad según Kuder Richardson.....	65
Tabla 5. Estadística de fiabilidad (V1: Gestión administrativa) .....	65
Tabla 6. Género del personal administrativo de la MDSJ.....	66
Tabla 7. Edad del personal administrativo de la MDSJ .....	67
Tabla 8. Nivel académico del personal administrativo de la MDSJ.....	68
Tabla 9. Condición laboral del personal administrativo de la MDSJ .....	69
Tabla 10. Tabla de frecuencias (V1: Gestión administrativa) .....	70
Tabla 11. Tabla de frecuencias (D1: Planeación).....	71
Tabla 12. Tabla de frecuencias (D2: Organización) .....	72
Tabla 13. Tabla de frecuencias (D3: Dirección) .....	73
Tabla 14. Tabla de frecuencias (D4: Control).....	74
Tabla 15. Resultados estadísticos indicador 01: Misión .....	101
Tabla 16. Resultados estadísticos indicador 02: Visión.....	102
Tabla 17. Resultados estadísticos indicador 03: Objetivos .....	103
Tabla 18. Resultados estadísticos indicador 04: Estrategias.....	104
Tabla 19. Resultados estadísticos indicador 05: Políticas .....	105
Tabla 20. Resultados estadísticos indicador 06: Cronograma.....	106
Tabla 21. Resultados estadísticos indicador 07: Presupuesto .....	107
Tabla 22. Resultados estadísticos indicador 08: Dividir el trabajo.....	108
Tabla 23. Resultados estadísticos indicador 09: Asignar las actividades .....	109
Tabla 24. Resultados estadísticos indicador 10: Agrupar las actividades en órganos y cargos.....	110
Tabla 25. Resultados estadísticos indicador 11: Asignar los recursos .....	111
Tabla 26. Resultados estadísticos indicador 12: Definir autoridad y responsabilidad .....	112
Tabla 27. Resultados estadísticos indicador 13: Designar las personas .....	113
Tabla 28. Resultados estadísticos indicador 14: Coordinar los esfuerzos .....	114
Tabla 29. Resultados estadísticos indicador 15: Comunicar .....	115
Tabla 30. Resultados estadísticos indicador 16: Motivar.....	116
Tabla 31. Resultados estadísticos indicador 17: Liderar .....	117
Tabla 32. Resultados estadísticos indicador 18: Orientar .....	118
Tabla 33. Resultados estadísticos indicador 19: Dividir los estándares .....	119

Tabla 34. Resultados estadísticos indicador 20: Monitorear el desempeño .....	120
Tabla 35. Resultados estadísticos indicador 21: Evaluar el desempeño .....	121
Tabla 36. Resultados estadísticos indicador 22: Comprender acciones correctivas.....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso administrativo según diversos autores clásicos y neoclásicos.....	35
Figura 2. Fundamentos de la administración .....	39
Figura 3. Género del personal administrativo de la MDSJ .....	66
Figura 4. Edad del personal administrativo de la MDSJ .....	67
Figura 5. Nivel académico del personal administrativo de la MDSJ .....	68
Figura 6. Condición laboral del personal administrativo de la MDSJ.....	69
Figura 7. Gestión administrativa .....	70
Figura 8. Dimensión 01: Planeación .....	71
Figura 9. Dimensión 02: Organización .....	72
Figura 10. Dimensión 03: Dirección .....	73
Figura 11. Dimensión 04: Control.....	74
Figura 12. Misión .....	101
Figura 13. Visión.....	102
Figura 14. Objetivos.....	103
Figura 15 .Estrategias.....	104
Figura 16. Políticas .....	105
Figura 17. Cronograma.....	106
Figura 18. Presupuesto.....	107
Figura 19. Dividir el trabajo .....	108
Figura 20. Asignar las actividades .....	109
Figura 21. Agrupar las actividades en órganos y cargos.....	110
Figura 22. Asignar los recursos .....	111
Figura 23. Definir autoridad y responsabilidad .....	112
Figura 24. Designar las personas .....	113
Figura 25. Coordinar los esfuerzos .....	114
Figura 26. Comunicar .....	115
Figura 27. Motivar .....	116
Figura 28. Liderar .....	117
Figura 29. Orientar.....	118
Figura 30. Dividir los estándares.....	119
Figura 31. Monitorear el desempeño .....	120
Figura 32. Evaluar el desempeño .....	121
Figura 33. Comprender acciones correctivas .....	122

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación .....	94
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....	96
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos .....	97
Anexo 4. Distribución de frecuencias de la investigación por cada indicador .....	101
Anexo 5. Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	123
Anexo 6. Fotografías de la investigación.....	126
Anexo 7: Encuesta de la investigación.....	128
Anexo 8. Entrevista estructurada de la investigación .....	131
Anexo 9. Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	134
Anexo 10. Información de la cantidad de personal administrativo .....	135
Anexo 11. Autorización para la aplicación de encuesta .....	137
Anexo 12. Información de documentos de gestión.....	139
Anexo 13. Encuesta llenada .....	144
Anexo 14. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2016 .....	147

## RESUMEN

El estudio siguiente, que lleva por título: Gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019. Tuvo como objetivo general describir la gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac.

Su desarrollo se realizó en función a las dimensiones de la gestión administrativa propuesta por Anzola (2002); planeación, organización, dirección y control. El período de evaluación fue el año 2019 de la gestión municipal.

La metodología aplicada para su investigación se basó en un paradigma de un enfoque cuantitativo, de tipo básico con nivel descriptivo, debido a que solo se describió las características, cualidades y propiedades del fenómeno estudiado; con un diseño no experimental de corte transversal, visto que el dato recabado se obtuvo sin ninguna manipulación de la variable y en un solo momento.

La población estuvo conformada por 138 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; sin embargo, para determinar la muestra se hizo bajo un tipo de muestreo no probabilístico intencionado que dio como resultado 91 servidores públicos administrativos.

La técnica e instrumento usado para la recolección de datos fue la encuesta con su respectivo cuestionario el cual estuvo conformado por 48 ítems con una escala de Likert de 5 alternativas (nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre); su análisis de confiabilidad se realizó por medio del Alfa de Cronbach que dio como resultado un valor de 0,991 determinándolo en el rango de excelente. Cabe mencionar que se realizó una entrevista estructurada como sustento del planteamiento del problema.

Por otro lado, en relación a los datos recolectados, estos fueron procesados y organizados por el programa estadístico SPSS V25 y Excel 2016 respectivamente. Como resultado final, se halló que la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Región Apurímac, fue percibido por la mayoría de los servidores públicos como malo (39,56%), con cierta tendencia a bueno (24,18%) y un escaso porcentaje de regular (17,58%), lo cual indica que en esta municipalidad no hay un adecuado uso de los recursos en función al logro de los objetivos organizacionales y que la planeación, organización, dirección y control no están siendo ejecutados de manera óptima, por ello la percepción es mala.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, planeación, organización, dirección y control.

## ABSTRACT

The following study, entitled: Administrative management, from the perception of the public servant in the District Municipality of San Jeronimo, Andahuaylas, Apurimac, 2019. Its general objective was to describe the administrative management, from the perception of the public servant in the District Municipality of San Jeronimo, Andahuaylas, Apurimac.

It was developed according to the dimensions of administrative management proposed by Anzola (2002); planning, organization, direction and control. The evaluation period was the year 2019 of municipal management.

The methodology applied for the research was based on a paradigm of a quantitative approach, of a basic type with a descriptive level, because only the characteristics, qualities and properties of the phenomenon studied were described; with a non-experimental design of transversal cut, since the data collected was obtained without any manipulation of the variable and at a single moment.

The population consisted of 138 workers of the District Municipality of San Jerónimo; however, to determine the sample, a non-probabilistic purposive sampling was used, which consisted of 91 administrative public servants.

The technique and instrument used for data collection was the survey with its respective questionnaire which consisted of 48 items with a Likert scale of 5 alternatives (never, very seldom, sometimes, almost always and always); its reliability analysis was carried out by means of Cronbach's alpha which resulted in a value of 0.991 determining it in the range of excellent. It is worth mentioning that a structured interview was conducted to support the problem statement.

On the other hand, regarding the data collected, these were processed and organized by the statistical program SPSS V25 and Excel 2016 respectively. As a final result, it was found that administrative management in the District Municipality of San Jeronimo, Apurimac Region, is perceived by most public servants as bad (39,56%), with some tendency to good (24,18%) and a low percentage of regular (17,58%), which indicates that in this municipality there is not an adequate use of resources, depending on the achievement of organizational objectives and that planning, organization, management and control are not being executed optimally, therefore the perception is bad.

Key words: Administrative management, planning, organization, direction and control.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la gestión administrativa a nivel mundial, ha tenido una importante evolución en estos últimos años; debido a que muchos de los administradores, empresarios, gerentes, directivos de las organizaciones públicas y privadas buscan conocer cuáles son las causas que provocan o provocaron el incumplimiento de sus objetivos y metas programadas, asimismo, determinar puntos donde hay peligro y resaltar oportunidades.

Según Anzola (2002), la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se realizan por medio del proceso administrativo, utilizando recursos humanos, materiales y financieros; con el único fin de alcanzar metas y objetivos dentro de una organización; asimismo, incrementar la productividad, dar un buen uso a los recursos de la empresa.

Es por ello que surgió el estudio; con el fin de conocer como es la gestión administrativa dentro de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo por medio de la perspectiva de los servidores públicos y para ello su desarrollo se realizó en función de cinco capítulos; con el fin de proyectar una mejor comprensión y entendimiento del investigador. Desde ese entender, esos capítulos se desglosan a continuación:

El capítulo primero, enfoca el problema de investigación donde se define el planteamiento del problema, la formulación del problema (problema general y problemas específicos), la delimitación en tres ámbitos (espacial, temporal y teórico), la justificación (práctica, teórica y social) y finalmente los objetivos (general y específicos).

El capítulo segundo, comprende la fundamentación teórica compuesta por los antecedentes citados (internacional, nacional y local), el marco teórico referenciado a la gestión administrativa, marco institucional del objeto de estudio y el marco conceptual.

En tanto en el capítulo tercero, se desarrolla la metodología de investigación constituida por la hipótesis de la investigación, la variable, operacionalización de variables; el enfoque, tipo de estudio, diseño de investigación, población y muestra; las técnicas e instrumento de recolección de datos y finalmente el método de análisis de datos.

En el cuarto capítulo se fundamenta la presentación de resultados a través de la información obtenida mediante un cuestionario y su procesamiento en el programa SPSS

V25, donde se muestra el resultado del Alfa de Cronbach, la distribución de frecuencias ejemplificado en tablas y figuras.

Finalmente, en el último capítulo se esboza la discusión y/o comparación de los resultados obtenidos con los antecedentes citados y la teoría; luego se plantean las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas empleadas para construir la investigación, y los anexos correspondientes que demuestran y afianzan la consistencia y fiabilidad del estudio

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La historia del pensamiento administrativo es relativa, ya que nace con el hombre debido a que siempre ha existido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutarlas. Por ejemplo, en Egipto existía un sistema administrativo con una economía planificada y un gobierno central de gran poder basado en la fuerza, es así que nace el primer sistema de servicio civil. Roma es el primer imperio que descentralizó el poder para obtener mejores resultados económicos, sociales y políticos. (Beltrán & López, 2018)

Desde la revolución industrial nacen los nuevos administradores que desarrollaron sus propias técnicas y conceptos administrativos; los cuales siguen guiando los sucesos contemporáneos. En la actualidad la administración es considerada como una verdadera ciencia ya que surgen nuevas teorías, principios, funciones y entre otros lineamientos básicos e importantes como la gestión administrativa. (Beltrán & López, 2018)

La gestión administrativa nace con Confucio, Adam Smith y Henry Metacalfe; estos personajes afirmaron que los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) se llevan a cabo gracias a la gestión, es decir que se encarga de poner en marcha estos procesos con el objetivo de lograr su cometido. De acuerdo a Anzola (2002), la gestión administrativa incluye todas las actividades necesarias para alcanzar las metas y los objetivos, con la colaboración de las personas y el desempeño de la planeación, organización, dirección y control.

Este término es multidisciplinario ya que se adapta a cualquier área referida al manejo de recursos; por ejemplo, los sectores privados o públicos conducen grandes cantidades de bienes en beneficio de la sociedad, por tanto, requieren gestionarse adecuadamente. El sector público se encarga de administrar las instituciones públicas de un estado, teniendo en cuenta que, este es una organización que cuenta con poder administrativo y soberano sobre una determinada zona geográfica.

Los Estado Unidos de Norte América, representa un modelo en los estudios comparados sobre diferentes aspectos como la forma de gobierno; ya que los trabajadores federales cuentan con grandes destrezas intelectuales y técnicas, su fin

principal es desarrollarse adecuadamente sin descuidar sus objetivos con la sociedad. (Aghón, Alburquerque, & Cortés, 2001)

Por su parte en el Perú, se plantearon diversas reformas administrativas y de gestión para lograr el mejor desempeño económico, social y político del país; por ende, se han presentado cambios positivos y otros meros experimentos o propuestas sin resultado; uno de ellos es la Ley 27658, Ley del Marco de Modernización Gestión Pública del Estado. (Guerra, 2000)

La presidencia del Consejo de Ministros dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión pública al 2021 dentro de un análisis de la realidad Nacional destaca las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú a los siguientes: un deficiente diseño de la estructura de organizaciones y funciones, una ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público, existencia de inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos, infraestructura equipamiento y logística insuficiente, inadecuada política y gestión de recursos humanos, limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyección y actividades, carencias de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento. Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2019)

Estos problemas afectan a las demás regiones, por lo tanto, en Apurímac se ha detectado la existencia de diferencias y/o desviaciones que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Estas causales son repetitivas y conducen a problemas de mayor magnitud, por tanto, se han implementado algunos instrumentos técnicos normativos que posibilitarán a las municipalidades provinciales y distritales, un buen manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros; además con ello podrán reflejar la transparencia los resultados de la Gestión Municipal.

La Municipalidad Distrital de San Jerónimo es un gobierno descentralizado que viene atravesando dificultades notorias, debido a que, las nuevas condiciones exigen a estas instituciones municipales una mayor capacidad para proyectar los resultados, una administración más eficiente en la ejecución de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la institución y la implantación más técnica y comprometida de un estilo de administración orientada al desarrollo sostenible.

Centrándonos en el problema real que aqueja a la Municipalidad Distrital de San Jerónimo por las cuales no se está cumpliendo una adecuada gestión administrativa, están con que la misión, visión y políticas no es de conocimiento de todos los trabajadores, el presupuesto asignado a las áreas no es el adecuado, el organigrama institucional no está bien definido, el personal no cuenta con especialización para ocupar un cargo, los documentos de gestión no están actualizados, no existe capacitación frecuente hacia los trabajadores en aspectos de gestión, la comunicación y liderazgo de funcionarios y trabajadores no es efectiva. Finalmente, no existe un control interno antes, durante y después del desarrollo de una actividad.

Debido a estos desafíos y dificultades identificados en el objeto de estudio surge la presente investigación; con el fin de brindar alternativas de solución que ayuden a contrarrestar estos problemas los cuales nos conduzcan a superar retos; promoviendo desarrollo local con acciones adecuadas que nos llevarán a la búsqueda de la competitividad, eficacia y fortalecer estrategias para gestionar programas y proyectos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo es la planeación desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?
- b. ¿Cómo es la organización desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?
- c. ¿Cómo es la dirección desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?
- d. ¿Cómo es el control desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?

### **1.3. Delimitación**

#### **1.3.1. Delimitación espacial**

El lugar donde se desarrolla la investigación es el departamento de Apurímac, Provincia de Andahuaylas, Distrito de San Jerónimo; específicamente en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, que se encuentra ubicado en el Jr. San Martín N°204 cercado (plaza de armas) del distrito de San Jerónimo.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

El periodo considerado para el desarrollo del presente trabajo de investigación, fue el año 2019.

#### **1.3.3. Delimitación teórica**

El dominio teórico en el que se circunscribe la investigación es gestión administrativa bajo sus cuatro dimensiones (planeación, organización, dirección y control), los cuales se desarrollan de manera detallada en el marco teórico.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Justificación práctica**

La justificación práctica refiere a que el desarrollo de la investigación coadyuba a resolver un problema. (Bernal, 2010). A nivel práctico, la investigación busca esclarecer las deficiencias en la ejecución de actividades y tareas por parte del servidor público en temas de gestión administrativa, los cuales, por falta de capacitación, conocimiento están provocando el incumplimiento de los objetivos, menor productividad y el uso no eficiente de los recursos en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

#### **1.4.2. Justificación teórica**

Desde el punto de vista teórico, el desarrollo del trabajo de investigación busca aportar y generar resultados claros y eficaces para futuras investigaciones con temas similares referidos a gestión administrativa y poder profundizar, contrarrestar teorías y contribuir a los conocimientos ya existentes.

### **1.4.3. Justificación metodológica**

Esta investigación permite desarrollar y aplicar herramientas sobre gestión administrativa, utilizando métodos cuantitativos que puedan recolectar información valiosa acerca del fenómeno y puedan contribuir al conocimiento existente del tema. Como técnica de investigación se empleó a la encuesta con su respectivo cuestionario; el cual analizado su validez y confiabilidad denotaron que se encuentra en un rango de excelente, lo cual implica que podrán ser utilizados en futuras investigaciones de este mismo enfoque.

### **1.4.4. Justificación socioeconómica**

Con el desarrollo de la investigación se logrará que se beneficien tanto los ciudadanos, como los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; ya que mediante las recomendaciones se contribuirá a que se mejore la gestión administrativa y con ello se cumplan los objetivos y metas trazadas por el gobierno local, lo cual genere su desarrollo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivos generales**

Describir la gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar la planeación desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.
- b. Determinar la organización desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.
- c. Identificar la dirección desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.
- d. Determinar el control desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

## II CAPÍTULO

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes

Dentro de este apartado se han abordado antecedentes internacionales, nacionales y locales referentes a la gestión administrativa; los cuales han servido de referencia y/o guía para investigar y tener mejor búsqueda de información.

A continuación, se mencionan esos antecedentes:

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Coque (2016), presentó la investigación titulada: *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Megamicro S.A de la ciudad de Ambato*; en la Universidad Técnica de Ambato con el propósito de optar el Título de Magíster en Administración Financiera y Comercio Internacional.

En la investigación se determinó como objetivo general analizar el impacto de la gestión administrativa dentro la misma; con el fin de tomar acciones correctivas para que se incremente su rentabilidad. Su desarrollo se fundamentó en una metodología de enfoque mixto, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La muestra lo conformaron todos los trabajadores y clientes externos, a los cuales se les aplico el instrumento de investigación cuestionario.

En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identifico que en la empresa Megamicro existe una deficiente gestión administrativa lo cual ha afectado las ventas de esta y su rentabilidad. Asimismo, no cuenta con un modelo de gestión administrativa que coadyube a resolver este problema.
- Dentro de la empresa no se ejecutan de manera correcta y/o adecuada las actividades correspondientes a la planificación y organización lo cual está generando que no se cumplan con los objetivos programados.
- En cuanto al capital humano, se identificó que no se encuentra motivado y satisfecho con el trato que recibe de sus superiores.

- b) Torres (2013), desarrolla el trabajo de investigación denominado: *Modelo de gestión administrativa de la Municipalidad del Corpus, departamento de Choluteca, Honduras*; para optar el Título de Máster en Administración de Empresas con orientación en Finanzas; Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Tuvo como objetivo general elaborar un modelo de gestión administrativa para un mejoramiento en la sistematización de procesos de la Municipalidad del Corpus, departamento de Choluteca, Honduras. Metodológicamente se basó en un enfoque mixto, de nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 23,487 pobladores según datos del INEI para el año 2013; la elección de la muestra fue a través de un método probabilístico por racimo, que dio por resultado a la aplicación de la encuesta a 30 pobladores.

En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones

- Se concluye que la principal debilidad de la alcaldía municipal es la falta de procesos administrativos en los departamentos de presupuesto, tesorería y contabilidad.
  - La gestión administrativa de la Alcaldía Municipal del Corpus es percibida por sus habitantes como ineficiente, esto debido a que los trámites que se realizan en este, son burocráticos, nada rápidos, y se brinda una información poco clara e insuficiente como para ser entendida y ejecutada por estos.
- c) Valle (2011), realizó el trabajo de investigación: *Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa- financiera del Municipio de Texiguat, el Paraíso*; con el propósito de optar el Título de Máster en Administración de Empresas, con orientación en Finanzas; Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Como objetivo general planteo elaborar una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa financiera del Municipio de Texiguat, El Paraíso; basándose en una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel descriptivo, con diseño no experimental. La población lo conformaron 4, 675 personas, según datos del INEI del 2010; cabe recalcar que estas personas eran mayores de 18 años; como muestra se consideró a 45 personas de la

comunidad; esto se estratifico mediante una muestra no aleatoria por conveniencia. El instrumento de investigación fue un cuestionario con 15 ítems de preguntas cerradas, dicotómicas y múltiples.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se concluye, que en la Municipalidad de Texiguat no se cuenta con personal idóneo y existe falta de capital humano para realizar las funciones propias de esta de manera eficaz.
- En la Municipalidad no se cuenta con un MOF, lo cual dificulta a que los trabajadores no tengan bien definidos sus funciones.
- Las políticas y procesos realizados en la Municipalidad no se encuentran definidos; pero tampoco escritos en un documento formal.
- Se identifico deficiencia en el control administrativo de sus ingresos corrientes; esto puede verse reflejado en la mora que presentan los contribuyentes.
- Existe poca participación e interés de parte de los jóvenes en audiencias públicas que organiza la municipalidad, lo cual trasciende a que no se encuentren informados.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- a) Guanilo (2018), presenta la investigación titulada: *Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018*, con el propósito de optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad César Vallejo.

En el estudio se planteó como objetivo general analizar la percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018. Para su desarrollo se basó en una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo básico con un nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transeccional. La muestra lo conforman 146 trabajadores administrativos a quienes se les aplico el instrumento de investigación cuestionario. En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La percepción del 52% de los trabajadores sobre la planeación en la municipalidad; revelan que las labores administrativas a veces no se llegan a planificar de una forma adecuada ni anticipada, ya que los objetivos institucionales no se encuentran bien definidos, no planifican oportunamente la atención a los usuarios, no se llega a cumplir con las metas planificadas, no cuentan con un plan de desarrollo concertado de acuerdo a la realidad socioeconómica, no existen estrategias para minimizar riesgos en la institución.
- La percepción del 44% de trabajadores sobre la organización en la municipalidad; revelan que a veces se llega a realizar una buena organización; debido a que existe una inadecuada división de trabajos, los instrumentos de gestión no están a disposición de los trabajadores y ciudadanos.
- La percepción del 44% de trabajadores sobre la dirección en la municipalidad; revelan que no se lleva una buena dirección en la institución, ya que no se asignan puestos ni funciones clave en las áreas de trabajo, no se realiza un seguimiento constante en la atención brindada al usuario, los objetivos que se encuentran establecidos en el plan de gobierno local de la municipalidad no siempre se cumplen, y no existe capacitación constante a los trabajadores ni la supervisión necesaria para poder cumplir con las metas trazadas por la institución.
- La percepción del 36% de trabajadores sobre el control en la municipalidad; determina que a veces no se lleva un buen control en la institución, ya que no siempre son controlados de forma adecuada los recursos, no cuentan con un personal idóneo que efectúe el control del proceso administrativo y no siempre existe un control adecuado antes, durante y después de llevar a cabo un proyecto.
- Finalmente, en cuanto al objetivo general de la investigación se llega a determinar que la percepción del 50% de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la municipalidad es desfavorable debido a que se debe mejorar los procesos administrativos para tener una buena gestión y la percepción de los trabajadores cambie.

- b) Burga & Romero (2018), realizan la investigación titulada: *Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, entre los años 2015 al 2018*, en la Universidad César Vallejo con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado de Administración de Empresas.

En el estudio determinaron como objetivo general analizar con qué frecuencia se desarrolló correctamente la gestión administrativa en la municipalidad entre los años 2015 al 2018. Para efectuar su desarrollo se basaron en una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básico, de nivel descriptivo y diseño no experimental – transversal. Donde la muestra fue de 65 colaboradores; determinado mediante un método probabilístico por conveniencia y el instrumento de investigación fue el cuestionario.

En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- En referente al objetivo general se concluye que la gestión administrativa en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho casi nunca se ha desarrollado de manera efectiva entre los años 2015 al 2018; esto se denota porque la percepción de los contribuyentes hacia esta, es inaceptable; asimismo porque esto está generando que en el distrito no haya desarrollo económico y cultural.
- En relación al objetivo específico número uno, se identificó que el proceso de la planeación de la gestión administrativa casi siempre se ha desarrollado de manera correcta entre los años 2015 al 2018 en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho; esto se expone debido a que las estrategias de planificación, actividades y cargos se vienen ejecutando y cumpliendo de manera efectiva.
- En referencia al objetivo específico número dos, se determinó que la organización de la gestión administrativa es aceptable dentro de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho; esto se denota por el calificativo de casi siempre. Cabe recalcar que, aunque la organización es aceptable en esta, aún tienen problemas en los manuales de gestión como en el organigrama.

- Con respecto al objetivo específico número tres, se identificó que en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho la frecuencia con que se desarrolló la dirección de la gestión administrativa, es casi nunca entre los años 2015 al 2018; esto se vio reflejado en el trabajo que realiza el colaborador ya que solo lo hace por cumplir sus funciones, mas no da el 100% de él, no se encuentra motivado, el liderazgo solo está presente cuando se trata de cumplir metas económicas y esto trae como consecuencia malos tratos de parte de estos, hacia los contribuyentes por no estar a gusto con su trabajo.
  - Finalmente, respecto al objetivo específico número cuatro se determinó que el control de la gestión administrativa desarrollado entre los años 2015 al 2018 en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho recibió el calificativo de casi nunca. Esto se dio a causa de que en esta municipalidad no hay un pre control, supervisión y post control a las actividades que se ejecutan, asimismo porque no se rinden cuentas del gasto del dinero recaudado, como tampoco se realizan obras sociales en beneficio de los de la comunidad.
- c) Caballero (2018), en la tesis titulada: *La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*; tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo.

Propuso como objetivo general determinar el nivel de la percepción de la gestión administrativa según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017; lo realizo bajo el paradigma investigativo de un enfoque cuantitativo, de tipo básico con un nivel descriptivo, de diseño no experimental transaccional; la muestra empleada fue probabilística dando como resultado a 135 trabajadores; la técnica e instrumento de recolección de información fue una encuesta con su respectivo cuestionario.

En la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que un 25.2% de los trabajadores administrativos percibió como ineficiente a la gestión administrativa.

- Se determinó que un 43,7% de los trabajadores administrativos perciben que la planeación es regular, debido a que a veces no se pone en conocimiento los objetivos institucionales, no hay una adecuada distribución de recursos y tecnología necesaria para el cumplimiento de los objetivos.
- Se identificó que un 24.4% de los trabajadores administrativos según su percepción de la organización es regular, porque no hay cumplimiento de metas y objetivos institucionales, el servicio al usuario es deficiente, las tareas, actividades y diseño de cargos no están correctamente delimitados.
- Se identificó que un 45.9% de los trabajadores administrativos perciben que la dirección es mala, porque no se toma en cuenta las opiniones y aportes de los subordinados, no hay fomento de trabajo en equipo, capacitación permanente y reconocimiento a los logros del personal, además porque no se imparte de manera clara y directa las directrices por parte de los funcionarios.
- Se determinó que un 28.1% de trabajadores administrativos perciben que el control es ineficiente debido a que no se establecen criterios o estándares de calidad, difusión de directrices entre el personal, actualización de la normatividad interna, evaluación de los diferentes procedimientos, evaluación de desempeño de los trabajadores, corrección oportuna de las desviaciones o variaciones halladas, capacitación del personal, entre otros.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

- a) Zárate (2019), presenta el trabajo de investigación denominado: *Gestión administrativa y calidad de servicios en la Municipalidad Distrital de Anco Huaylo, Chincheros-Apurímac, 2019*; en la Universidad Nacional José María Arguedas con el propósito de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Dentro de la investigación planteó como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y calidad de servicio. La metodología aplicada en la investigación es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, transeccional y de nivel descriptivo- correlacional. La muestra

es finita de 73 trabajadores, la técnica e instrumento de recolección de información fue una ficha de observación y una encuesta.

La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio brindado a los contribuyentes, esto significa que ambas variables sufren cambios, es decir si se realiza una excelente gestión administrativa aumentara la calidad de servicio o viceversa.
- Se determino que las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) se relacionan significativamente con la calidad de servicio, es decir si una de estas no está funcionando de una manera correcta influirá en la otro o de manera viceversa.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Antecedentes históricos de la Administración**

Para que hubiera un desarrollo de la administración a lo largo de los años; tuvo que intervenir la iglesia católica, la historia de los antiguos hombres, la organización militar, los filósofos, la revolución industrial, los economistas liberales, los pioneros y las empresas.

Desde ese aspecto el inicio de esta corriente filosófica, data sus orígenes con el comienzo de la época primitiva, donde los hombres realizaban distintas actividades para poder subsistir; las cuales eran rudimentarias y primitivas, pero tenían un fin organizativo.

Así pues, comenzó un proceso largo de evolución de la administración donde los egipcios por el año 4000 A.C instauraron la planeación, organización descentralizada y control para ejecutar sus planes de construcción de las pirámides. Siguiendo este proceso, para el 1941 A.C, aparecen los hebreos quienes dieron a conocer conceptos de organización, principios de excepción, liderazgo y patriarcado; como también el primer escrito documentado conocido como los diez mandamientos. Ya en los años 1800 A.C, lo babilonios emplearon el control de la producción, ya que se dedicaban más a la agricultura que a la industria. Es en esta época que se crea el código de Hamurabi donde se detalla controles escritos y testimoniales, así como también el salario mínimo vital, los incentivos salariales y la no delegación de la responsabilidad; es decir esta era intransferible. (Chiavenato, 2006)

Así, como los egipcios y babilónicos sintieron la necesidad de mejorar su administración, los chinos también lo hicieron a partir del año 500 A.C; esto se relatan en escritos de Mencios, quien supone que las metas de una organización están basadas por sistemas y que además la selección del personal tiene que ser por medio de evaluaciones tanto de su conocimiento, experiencia, carácter y habilidades de los sujetos.

Siguiendo con este proceso de evolución en el año 400 A.C en Grecia aparecen los primeros filósofos quienes instauran la universidad de la administración, con el fin de dar soluciones a determinadas situaciones. Aquí también aparece el principio de la especialización como la ética del trabajo.

Entre los filósofos más reconocidos de esta época esta Sócrates, Platón y Aristóteles; quienes suponían que la administración es una habilidad personal que se separa de la experiencia y el conocimiento, las aptitudes del hombre dan origen a la especialización, se puede lograr un gobierno perfecto a través de una administración pública respectivamente.

No obstante, estos estudios surgidos de la administración en las épocas antes mencionadas no absolvían por completo las nuevas dificultades que presentaban una sociedad moderna. Es por ello que a partir del año 1525 al año 1810 en la administración se implantan mejoras propuestas por diferentes estudiosos de este campo; entre sus aportes más relevantes se encuentran la teoría de la especialización de los operarios, el principio de autoridad y el concepto de control, los procedimientos de estandarización, métodos de trabajo, incentivos salariales y capacitaciones del operario. (Chiavenato, 2006)

Pasado este periodo de mejoras, llega el año 1832 donde aparecen nuevas figuras que estudian a la administración pero con más profundidad entre los cuales se destacan Charles Babbage, Daniel C. McCallum, Henry Metacalfe y Frederick Taylor. Es en este entonces, cuando dentro de la administración se instauran algunos procedimientos como la división de trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, el organigrama, la contabilidad de costos, la racionalización del trabajo y se pone énfasis en la planeación y el control, todo esto con el fin de conseguir una administración mucho más eficiente y eficaz que produzca resultados. (Chiavenato, 2006)

### **2.2.2. Teoría General de la Administración (TGA)**

La TGA, se inicia con la Teoría Científica, aproximadamente en el año 1903, teniendo como precursor a Frederick Wilson Taylor quien enfatiza su estudio en las tareas que realizaba un trabajador en una organización; ante ello propone la racionalización del trabajo en el nivel operacional, con el fin de conseguir más eficiencia en la empresa. Más adelante en el año 1916 aparece Henry Fayol con la Teoría Clásica de la administración; enfatiza su estudio en la estructura de la organización; aquí aparecen las funciones administrativas y los principios de la administración. Para el año 1932 nace la Teoría de las Relaciones Humanas con el señor Elton Mayo esta teoría surge por un experimento fallido denominado Hawthorne, el cual termina por demostrar que

las relaciones interpersonales afectan para bien o para mal en la consecución de los objetivos de la organización; aquí aparece el liderazgo, la motivación y la dinámica en grupo.

Luego viene una etapa que comienza a partir del año 1947 y coge la década de los 50, con la aparición de la Teoría de la Burocracia teniendo como precursor a Max Weber quien enfatiza su estudio en la estructura de la organización; asimismo postula que los puestos de trabajo de una organización deben ser ocupados por personas que tengan un perfil adecuado para cumplir las funciones que este exija. Luego de esta teoría, se da paso a la Teoría Estructuralista que pone énfasis en la estructura; aquí se determina el concepto de organización formal e informal. (Chiavenato, 2006)

Mas adelante en la misma década de los 50 aparece el postulado de Teoría de los Sistemas que trata a las organizaciones como un sistema abierto que está en constante interacción e intercambio con el ambiente. En esta misma década que aparece la Teoría Neoclásica en el año 1954, con su precursor Peter Druker; quien pone énfasis en los objetivos; esta teoría surge en base a la Teoría Clásica como una actualización o redimensionamiento. Pasado este año, aparece en 1962 la Teoría del Desarrollo Organizacional, este nos indica que todo cambio afecta el desarrollo de la organización. Finalmente, a principios y mediados de los 80 surge la Teoría de los Nuevos enfoques donde se esboza todo lo que tiene que ver con estrategia y competitividad. (Chiavenato, 2006)

Terminado esta época de cambios aparece el termino de TGA, encargado de estudiar a las organizaciones y empresas desde el punto de vista de seis variables (tareas, personas, estructura, tecnología, ambiente y competitividad); todos estos se relacionan entre sí; su estudio se da de manera sistemática; es decir que un fallo en algunas de estas puede afectar a las demás.

### **2.2.3. Teorías de la administración**

Las teorías que se consideran en este apartado, son aquellas que se anteponen al estudio de la gestión administrativa; como también aquellas que dieron origen a este.

- Teoría Científica de la Administración

Inicia con Taylor en 1903; esta es la primera teoría administrativa. Su estudio se da en dos tiempos: primero propone la racionalización del trabajo de los operarios y luego los principios de la administración. Cuando se hace referencia a la racionalización esta consistía en un análisis del trabajo del operario, su estudio de tiempos y movimientos, división del trabajo y especialización del trabajador, todo esto con el fin de reducir la ociosidad de los subordinados, como también el costo de producción y aumentar la eficiencia de la empresa. A base de esto se instaura los incentivos salariales lo que da paso al hombre económico; que es quien trabaja por miedo al hambre, no da el 100% de si para cumplir sus funciones, solo trabaja por el pago. (Chiavenato, 2006)

- Teoría Clásica

Inicia en 1916 con Henry Fayol; pone énfasis en la estructura de la organización; ya que esta es vista como un conjunto de órganos y partes que contribuyen a la consecución de los objetivos de una organización.

En este enfoque se definen las funciones básicas de una empresa (técnicas, financieras, comerciales, de seguridad, contables y de administración); asimismo se define el concepto de administración; lo cual significa, que es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar determinados recursos en aras de conseguir un objetivo; también se instaura los 14 principios generales de la administración (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad e mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales al interés general, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, igualdad, estabilidad de los cargos del personal, iniciativa, espíritu de grupo); que vienen a ser normas y leyes que ayudan a resolver un problema organizacional.

- Teoría Neoclásica

Llamada también escuela operacional o del proceso administrativo, surge en 1954, en respuesta al crecimiento desacelerado de las organizaciones. Fue un enfoque que busco reformar y modernizar la teoriza clásica; teniendo como precursor a Peter Druker.

En esta teoría se puso énfasis en la práctica de la administración, en los resultados y objetivos, en los principios generales de administración y sobre todo en el pensamiento abierto y receptivo. Es aquí donde se considera a la administración como una ciencia social básica; esto significa que además de tener conocimientos de los aspectos técnicos y específicos de un trabajo, los administradores también deben comprender aspectos relacionados con la gestión de personas en la organización. Asimismo, se ratifica las funciones del administrador que son cuatro (planeación, organización, dirección y control); estos considerados de manera individual son llamados funciones; pero si se considera de manera conjunta se denomina proceso administrativo.

Cabe destacar que para los Neoclásicos la administración significa un proceso de orientación y control de los esfuerzos de un grupo de personas para lograr objetivos comunes a través de la ejecución de sus actividades por medio de la planeación, organización, dirección y control. No obstante, en esta época surgen otros estudiosos que determinan al proceso administrativo de forma variada; es decir con elementos distintos como se muestra en la figura siguiente:

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O' DONNELL	NEWMAN	DALE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever.</li> <li>• Organizar</li> <li>• Ordenar</li> <li>• Coordinar</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Previsión</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Mando</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización</li> <li>• Administración de personal</li> <li>• Dirección</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Información</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Designación de personal</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>

Figura 1. Proceso administrativo según diversos autores clásicos y neoclásicos.

**Fuente:** Chiavenato (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw – Hill. p.142.

En base a esta figura se puede argumentar que hoy en día se acepta como funciones básicas del administrador a la planeación, organización, dirección y control. El desempeño conjunto de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo. (Chiavenato, 2006)

#### **2.2.4. Administración**

Administración significa dirección de un organismo social (empresas, organizaciones, comunidades, ciudades y pueblos) para lograr sus metas u objetivos, así como el progreso y el bienestar. (Ramírez & Salazar, 2016). Su importancia radica fundamentalmente en la organización, porque contribuye a su buen funcionamiento a través del establecimiento de principios, métodos y procedimientos que ayudan a simplificar el trabajo, aumentar su velocidad de resultados y la buena utilización de los recursos. (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013)

Esta caracterizado por ser una ciencia de envergadura universal, por su flexibilidad de aplicación, especificidad, amplitud de ejercicio, multidisciplinariedad y valor instrumental. (Münch, 2007). Estas características, hacen que la administración se vea como un eje principal de evolución que ha permitido el avance y desarrollo de las organizaciones.

#### **2.2.5. Concepto de Gestión administrativa**

Las organizaciones hoy en día tienen que realizar un conjunto de actividades para lograr sus objetivos programados, lo cual les permita su supervivencia, aceptación del público y desarrollo; entre estas actividades se consideran la adecuada utilización de sus recursos, la adecuada gestión de su talento humano. Todo esto sería posible a través de una gestión administrativa efectiva (eficaz y eficiente). Ahora bien, se entiende por gestión administrativa a la realización de un conjunto de actividades por medio del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control); ejecutado por un grupo de personas que están al mando de un gerente; con el fin de cumplir objetivos organizacionales.

Bacacorzo (1997) define que la gestión administrativa es, “Un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p.482).

Anzola (2002) argumenta que, “Gestión administrativa, consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda

de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (p.70).

En esa misma línea Chiavenato (2001), expone que la gestión administrativa implica cumplir los pasos del proceso administrativo dentro de una empresa para alcanzar resultados; los mismos que contribuirán a que esta tenga un mejor clima organizacional, una mejor utilización de sus recursos. Por otro lado, este mismo autor menciona que cuando se considera a la planeación, organización, dirección y control de manera individual son funciones administrativas, caso contrario estas son consideradas de manera grupal, como proceso administrativo.

Añadiendo a esto, el accionar humano genera gestión administrativa, por medio de la ejecución de tareas, toma de decisiones, liderazgo los cuales permiten a los gerentes desarrollen habilidades, conocimientos y aptitudes que permitan unificar esfuerzos para alcanzar objetivos institucionales. (Hurtado, 2008)

#### **2.2.6. Importancia de la gestión administrativa**

El reto de la gestión administrativa de hoy en día es construir una sociedad económicamente estable, con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz.

Su importancia radica en que esta permite la confluencia de diversos factores que juntos hacen posible el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para ofrecer resultados que de otra manera sería menos eficientes y eficaces para la sociedad. Expresado en términos más comunes, quiere decir que gracias a la gestión administrativa se llega a optimizar los recursos que van a producir resultados que satisfagan a los agentes internos y externos de una organización. Otro punto, es que permite localizar los campos que necesitan una mejora dentro de una organización, y ante ello se formule recomendaciones para contrarrestar esas falencias, los cuales coadyuben al cumplimiento de objetivos institucionales. (González, 2019)

### **2.2.7. Objetivos de la gestión administrativa**

La gestión administrativa tiene como objetivo hacer las cosas bien y buscar las mejores estrategias para la consecución de resultados. Es por eso, que va de la mano con el proceso administrativo, el cual es una secuencia sistemática de actividades, donde se pretende esquematizar todo lo que se requiere hacer en la organización para que consiga sus fines.

Según González (2019), estos objetivos son: Coadyuvar a que el trabajo en las áreas de la empresa se realicen de manera más sencilla y eficaz; permite identificar áreas donde se requieren hacer cambios y determinar falencias en los métodos, procedimientos y acciones administrativas que se llevan a cabo en la organización; coadyuba a realizar un adecuado control y evaluación del funcionamiento interno de la organización; permite detectar información clara y veraz la cual es suministrada a todas las áreas de forma que estas puedan desarrollar funciones de manera efectiva.

### **2.2.8. Beneficios de una buena gestión administrativa**

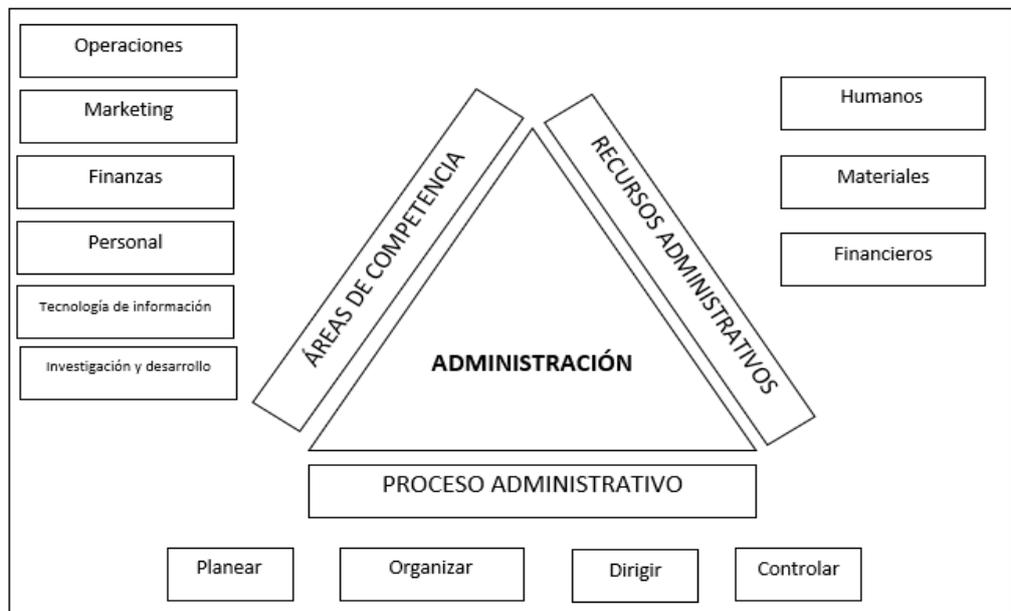
La buena aplicación de la gestión administrativa se convierte en la base para poder ejecutar y potenciar al máximo las actividades internas de una empresa, con el propósito de lograr el cumplimiento de objetivos y obtener resultados beneficiosos como son: Incremento de la productividad, centrarse en el logro de los objetivos y maximizar el uso de los recursos. (Quiroa, 2020).

### **2.2.9. Medios utilizados en la gestión administrativa**

Desde el punto de vista de Louffat (2008), los recursos administrativos son aquellas formas, canales, insumos, activos tangibles o activos intangibles de las que se vale la organización para realizar sus tareas de manera efectiva con el fin de cumplir con sus objetivos planeados, estos se detallan a continuación:

- **Recursos materiales:** Son los bienes destinados a ser manipulados, transformados o utilizados en los procesos y las actividades operativas que darán como resultado algún producto o servicio (insumos, equipos, la infraestructura).

- **Recursos financieros:** Son los montos de dinero necesarios para realizar transacciones de compra y venta, así como para cubrir y ejecutar los diversos presupuestos operacionales- de ventas, de compras, de personal.
- **Recursos humanos:** Denominados también como capitales intelectuales, potencial humano, talento humano, etc., son las personas que trabajan en la empresa. Son quienes en el desempeño de sus labores despliegan sus competencias, conocimientos, habilidades y actitudes y generan el valor que luego se concreta en el producto o servicio que ofrece la organización.



*Figura 2.* Fundamentos de la administración

**Fuente:** Louffat (2008). Administración de carreras propuestas individual y corporativa. CENGAGE Learning. (p.21)

### 2.2.10. Dimensiones de la gestión administrativa

Para medir la variable gestión administrativa se ha considerado el dimensionamiento propuesto por Anzola (2002), quien planteó cuatro dimensiones los cuales se detallan a continuación:

#### a. Planeación

A juicio de Chiavenato (2006) la planeación, consiste en determinar objetivos y plantearse como alcanzarlos. Se trata de un modelo teórico del accionar futuro.

Según, Senosaín (2008), la planeación es ordenar metódica y sistemáticamente las cosas que se van hacer, con el fin de alcanzar resultados deseados.

Por otro lado, Louffat (2010), argumenta que planeación es una guía que orienta el rumbo hacia donde se quiere dirigir una organización; permitiéndole que esta misma se diagnostique y se prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo.

En referencia a lo expuesto anteriormente se puede afirmar que la planeación es un proceso que permite definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes que sirvan para coordinar actividades futuras con el propósito de conseguir objetivos y eliminar la incertidumbre.

- **Tipos de planeación:**

- Planeación Estratégica: Es aquella que se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; es a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa (misión, objetivos, estrategias).
- Planeación Táctica o funcional: Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico. Por lo general es a mediano plazo.
- Planeación Operativa: Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. Se da corto plazo es decir son acciones que se realizan a diario. (Münch, 2010)

- **Importancia de la planeación**

Por medio de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización; se establecen alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentarse en el futuro; se reducen al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas; asimismo, se establece la base para efectuar el control. (Münch, 2010)

Por eso, este elemento conforma la primera etapa del proceso administrativo y responde a preguntas como: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?; todo esto con el fin de conseguir resultados programados en esta etapa.

- **Elementos de la planeación:**

Los elementos básicos de la planeación con los cuales se determina su funcionamiento y la proyección deseada, según Louffat (2010), son los siguientes:

- Misión: Es la razón o propósito de ser de la empresa. En su formulación se responden a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Para que existimos?, ¿A quiénes servimos? Y ¿Qué nos hace diferentes?
- Visión: Es el enunciado del estado deseado por la organización en su futuro; provee dirección y forja el futuro de la empresa. Para formularse como mínimo debe responder a las siguientes preguntas ¿Quiénes seremos?, ¿Para qué existiremos?, ¿A quiénes serviremos? Y ¿En que nos diferenciaremos?
- Objetivos: Son los resultados específicos que se desea alcanzar, por lo general son medibles y cuantificables en el tiempo.
- Estrategias: Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- Políticas: Son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión, fijan el contexto, el ámbito, los límites, dentro de los cuales se debe ejecutar la acción administrativa, determinado lo que se puede o no hacer.
- Cronograma: Sirve para operativizar lo planeado, aquí es necesario proyectar los plazos de todas aquellas actividades que harán posible cumplir con el cometido.
- Presupuesto: Es el encargado de cuantificar los gastos y/o costos necesarios para poner en ejecución las actividades y/o acciones administrativas.

## **b. Organización**

Loufat (2010), enfatiza que organización, es el encargado de diseñar el ordenamiento interno de una institución; conforma el segundo elemento del proceso administrativo.

Münch (2007) en referencia a este apartado argumenta que “Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (45).

En fin y en base a las dos conceptualizaciones antes descritas, se llega a determinar que la organización es lograr que las actividades y recursos de una empresa se coordinen de tal forma que su utilización y manejo sea fácil para los trabajadores y esto sirva para una mejor prestación de servicios para los clientes.

- **Importancia de la organización**

El propósito de la organización es lograr un buen funcionamiento dentro de una entidad; generando que sus procesos sean sencillos y fluidos; todo esto con el fin de coadyubar al cumplimiento de los objetivos. Entre las ventajas de desarrollar una buena organización se encuentran los siguientes: Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos; reduce los costos e incrementa la productividad; reduce o elimina la duplicidad. (Münch, 2007)

- **Estructuras organizacionales**

Robbins & Coulter (2010), determinan que la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización el cual se visualiza en su organigrama institucional. Son estructuras organizacionales los siguientes:

- Organización Mecánica: Estructura rígida y muy controlada, requiere de gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada y poca

participación de empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

- Organización Orgánica: Estructura muy adaptable y flexible. Trabajos especializados no estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

- **Elementos de la organización**

Chiavenato (2006) menciona que los elementos necesarios para diseñar el ordenamiento interno de una institución son los siguientes:

- División del trabajo: Consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas.
- Asignar las actividades: Significa distribuir de manera diferenciada las atribuciones y las responsabilidades para la ejecución del trabajo de manera que ayude al cumplimiento de los objetivos.
- Agrupar las actividades en órganos y cargos: Implica la necesidad de agrupar, simplificar las diversas funciones de los colaboradores de manera que estos coadyuben con el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Asignar los recursos: Significa distribuir recursos tangibles al capital humano para la ejecución de sus tareas.
- Definir autoridad y responsabilidad: Implica que el individuo al realizar una tarea debe responsabilizarse de los resultados de este; y autoridad se obtiene al momento de ejecutar esa tarea.

**c. Dirección**

Dirección es el encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Este consiste en ejecutar todo lo planeado y organizado; es decir llevarlo a la práctica por medio del recurso humano de una organización. (Louffat, 2010)

Por otro lado, dicho con palabras de Koontz (2013) la dirección es, “Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupos (motivar y comunicar)” (p. 31).

En fin, la dirección es el tercer elemento del proceso administrativo, encargado de ejecutar las acciones determinadas en la planeación y organización; esto por medio de los trabajadores para cumplir todo lo programado. En esta etapa influye aspectos como la motivación, liderazgo, comunicación, entre otros.

- **Importancia de la dirección**

La dirección al igual que los otros elementos del proceso administrativo es muy importante para gestionar una organización; ya este implica hacer que las cosas sucedan; es decir se ejecuten y se lleven a la acción por medio del liderazgo, comunicación y motivación a las personas encargadas de desarrollar los planes. Es propicio describir que el éxito de toda empresa se da por medio de una acertada dirección.

- **Cobertura de la dirección**

Para Chiavenato (2006) la dirección tiene una cobertura dentro de las instituciones tanto públicas como privadas en las siguientes direcciones:

- Dirección Global: Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- Dirección Departamental: Abarca cada departamento o unidad de la empresa; es la llamada gerencia. Plano intermedio del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
- Dirección Operacional: Orienta a cada grupo de personas o tareas; es la llamada supervisión. Corresponde al nivel operacional de la empresa.

- **Elementos de la dirección**

El estudio de los elementos de la dirección contribuye a brindar información relevante sobre si se está llevando a cabo o no, una buena dirección por parte de sus autoridades gerenciales, asimismo, determinan

en que aspectos se debe mejorar. Basado en Chiavenato (2006), estos se detallan a continuación:

- Designar las personas: Proceso que consiste en designar determinados puestos y funciones a personas evaluando sus habilidades.
- Coordinar los esfuerzos: Medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la sinergia como un todo.
- Comunicar: Intercambio de información entre las personas. Significa volver común un mensaje o una información.
- Motivar: Es el estado íntimo que lleva a una persona a comportarse de forma que se asegure el alcance de determinado objetivo o también se puede ver como un estímulo de una persona para involucrarse a una actividad y de esta manera satisfacer sus necesidades personales.
- Liderar: Proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de los objetivos.
- Orientar: Proceso que consiste en comunicar a una persona aquello que no sabe y que pretende conocer; o también significa guiar a un sujeto hacia un sitio.

#### **d. Control**

A juicio de Chiavenato (2006), el control implica, asegurar que todo lo que se ha planeado, organizado y dirigido se ha llevado a cabo de forma correcta y se haya ceñido al plan de un principio.

Entre tanto, según Louffat (2010), el control es el encargado de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. Asimismo, afirma que un control dentro de una empresa debe ser continuo; es decir se debe de dar al inicio, en el transcurso y final de una actividad.

Asimismo, según Butteler (2008), el control significa supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública; donde se busca que los recursos públicos se usen con eficiencia, eficacia y transparencia, el cual se realice de acuerdo a las normas legales, políticas de acción y lineamientos de política.

La ejecución del control dentro de las instituciones se encarga de medir, supervisar, verificar los resultados y procesos que se están llevando a cabo, con el único propósito de conseguir objetivos, asimismo corregir desviaciones si hubiera; este proceso debe de ser continuo en una tarea para obtener mejores resultados y no solo se debe de dar al final de esta.

- **Importancia del control**

El control es de vital importancia debido a estas razones: Sirve para comprobar la efectividad de la gestión; promueve el aseguramiento de la calidad; protege los activos de la empresa; se garantiza el cumplimiento de los planes; establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo; sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan y es el fundamento para el proceso de planeación. (Münch, 2007)

- **Indicadores del control**

Los indicadores del control señalan el grado de eficacia y eficiencia de una actividad programada y/o ejecutada; su presencia dentro de una actividad finalizada es primordial debido a que si no existe este estándar se va a considerar que no existió un control formal y serio. Louffat (2010), propone que los indicadores pueden aplicarse a diversos atributos, siendo los más empleados los siguientes:

- Indicadores de calidad: Tratan de medir el grado de cumplimiento de especificaciones o requisitos de calidad.
- Indicadores de cantidad: Tratan de medir el volumen o número de unidades o actividades realizadas.
- Indicadores de costo: Tratan de medir los ingresos y/o egresos que tuvieron lugar en alguna actividad.
- Indicadores de tiempo: Tratan de medir la duración o períodos de actividad.
- Indicadores de espacio: Tratan de medir la distancia física de las actividades realizadas.
- Indicadores de satisfacción: Tratan de medir las reacciones emocionales positivas o negativas de las personas.

- **Períodos del control**

El control no sólo se debe aplicar al culminar una acción administrativa sino por el contrario debe de adoptarse permanentemente, a lo largo de tres momentos:

- Control previo: Se produce al iniciar una actividad a modo de una revisión de las condiciones adecuadas para la actividad a desarrollar; con el fin de reducir las posibilidades de fallas previsibles.
- Control concurrente: Se realiza durante la ejecución de la actividad; otorga la posibilidad de hacer correcciones que sean necesarias en el momento que están sucediendo.
- Control posterior: Se produce al finalizar una acción administrativa, siendo su fin el de corregirla o repararla de acuerdo a los daños encontrados. (Louffat, 2010)

- **Elementos del control**

Para una mejor comprensión e interpretación del control; Louffat (2010), determina que se deben de estudiar los siguientes elementos:

- Establecer estándares de desempeño: Es el primer paso para poder controlar algo, es la definición de patrones de medidas indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirvan de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficaz o ineficaz, así para poder medir su grado de eficiencia y/o ineficiencia.
- Evaluar el desempeño actual: Significa apreciar la acción administrativa, retratarla tal como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real del hecho experimental.
- Comparar el desempeño: Significa comparar el desempeño actual con los estándares previstos en esta etapa se trata de calcular, de medir lo ejecutado en relación a lo previsto. Sirve para determinar si la actividad administrativa fue eficiente o ineficiente. Si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcta o incorrecta la ejecución, en que se ha acertado y en que se ha fallado si fuese el caso.

- Definir las medidas a adoptar: Se trata de proponer las acciones a seguir, en el caso de que hubiera fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiese sido óptimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro. (Louffat, 2010)

### **2.2.11. Municipalidad**

Según Senosaín (2008), la municipalidad es una institución de gobierno que posee personería jurídica; y cumple funciones de administración, con el fin de promover desarrollo local y bienestar en sus ciudadanos.

Por otro lado, según la Ley Orgánica de Municipalidades N°27972, en su Art.1 se detalla que la municipalidad son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

En base a las dos conceptualizaciones anteriores se puede afirmar que la municipalidad es una institución del gobierno, encargada de la administración local de un pueblo o ciudad; que ejerce funciones sobre los ciudadanos; a los cuales les brinda bienes y servicios. Está encabezada por un alcalde y un concejo municipal, todos elegidos por votación popular.

### **2.2.12. Gestión Municipal**

Parras (2006) argumenta que la gestión municipal en general son actividades que realizan los organismos y dependencias municipales con el fin de elevar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su población; para hacerlo mucho más viable políticamente, administrativamente eficiente y ambientalmente sustentable. Todo esto se basa en un proceso de planificar y administrar los recursos propios de un municipio de manera eficiente y eficaz, con visión de desarrollo.

Por otro lado, dentro de la institución, la gestión municipal constituye un conjunto de acciones que realizan las dependencias y organismos municipales; con el fin de cumplir metas y objetivos trazados en los planes y programas de trabajo; mediante el uso de recursos financieros, humanos y materiales.

### **2.2.13. Instrumentos de gestión de una organización municipal**

- **Reglamento de organizaciones y funciones (ROF):** Es un documento técnico normativo que formaliza la estructura orgánica de la entidad; es decir contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades.
- **Cuadro para asignación de personal (CAP):** Documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos necesarios que la Alta Gerencia Institucional prevé como necesarias para el normal funcionamiento de la entidad.
- **Manual de organizaciones y funciones (MOF):** Documento técnico normativo que describe la estructura, los fines, objetivos y funciones específicas de cada órgano; precisa las relaciones inter jerárquicas y funcionales internas y externas. Son guías que señalan las funciones básicas de cada unidad orgánica.
- **Texto único de procedimiento administrativo (TUPA):** Documento de gestión que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos (trámites), que se realizan ante las distintas dependencias de la administración pública.
- **Reglamento interno del consejo (RIC):** Documento que establece las atribuciones y obligaciones de los regidores y del alcalde, el desarrollo de las sesiones y el funcionamiento de las comisiones de trabajo.

### **2.2.14. Servidor público**

El servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). (Porto & Gardey, 2010)

Desde la posición de Senosaín (2008), el servidor público es, "Todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de administración pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado" (p.26).

El servidor público es aquella persona que ocupa un cargo dentro de las instituciones públicas del gobierno, encargados de desempeñar labores administrativas que coadyuben al cumplimiento de las metas programadas; asimismo de brindar adecuados servicios a los ciudadanos. Cuando se hace referencia de servidor público según la Ley SERVIR del año 2017 determinan que son (director superior, ejecutivo, especialista y de apoyo).

## **2.3. Marco institucional**

### **2.3.1. Razón social**

Municipalidad Distrital de San Jerónimo

### **2.3.2. Localización**

Jr. San Martín N°204 cercado (plaza de armas) San Jerónimo, Andahuaylas-Apurímac.

### **2.3.3. Reseña histórica**

San Jerónimo, distrito ubicado en la región de Apurímac, provincia de Andahuaylas. Tiene como fecha de fundación al año 1533 por Francisco Pizarro; este distrito inicialmente fue fundado como una parroquia en la época del Coloniaje. Diferentes fuentes documentales electrónicas revelan que el nombre de este distrito proviene de San Jerónimo; doctor de la iglesia de ese entonces. Es por eso que este personaje se ha convertido en el patrón del distrito; sus celebraciones se dan cada 30 de setiembre en honor a este Santo; son celebraciones patronales, culturales y religiosos. Posee una población de 20,357 habitantes según el censo del 2007. Se encuentra a una altura de 2,965 metros sobre el nivel mar, cuenta con una superficie de 273,42 km<sup>2</sup> de topografía mayormente accidentada por la presencia de montañas.

### **2.3.4. Visión**

“San Jerónimo al 2021 es un distrito modelo de la Macro Región sur que promueve una gestión pública democrática, participativa, transparente, que aprovecha responsablemente sus recursos naturales, preservando el medio ambiente, con una economía competitiva y sostenible, articulado al mercado nacional e internacional, con ciudadanos ejerciendo pleno uso de sus derechos humanos, construyendo una comunidad saludable con identidad cultural que permita, superar la pobreza”

### **2.3.5. Misión**

“Liderar el proceso de desarrollo sostenible, planificado y armónico de su jurisdicción, con participación plena de la población; con predisposición política

para mejorar los espacios de concertación (organizaciones de base, instituciones públicas y privadas), promoviendo el desarrollo rural sostenible, priorizando la actividad agropecuaria y los servicios básicos, para satisfacer las necesidades de las comunidades, viabilizando a los sectores públicos y privados en el cumplimiento de sus responsabilidades con calidad. Las organizaciones de base, fortalecidas participan activamente en los espacios de concertación, aportando propuestas innovadoras, participando en la implementación productiva y comparten responsabilidades en el uso y manejo adecuado de los recursos naturales y la de la producción agropecuaria, respetando la equidad de género”.

### **2.3.6. Alcalde y regidores**

- **Alcalde**  
Sr. Percy Godoy Medina
- **Regidores**  
Sandra Rivas Medina  
Raúl Contreras Yauris  
Camilo Carrión Altamirano  
Javier Quispe Benites  
Yuber Pichihua Pérez  
Genaro Ccorisoncco Quispe  
Estefany Altamirano Altamirano

### **2.3.7. Funcionarios de la municipalidad**

- Gerente Municipal: Ing. Lázaro Cárdenas Muñoz
- Directora de asesoría legal: Abg. Kely Díaz Sotelo
- Secretario general: Lic. Adm. Grober Demetrio Solís Soto
- Sub gerente de desarrollo urbano rural: Arq. Mariela Rojas Velasque
- Sub gerente de servicios públicos: Prof. Francisco Quispe Huamán
- Sub gerente de Administración tributaria y rentas: Sr(a) Yauris Quispe Herminia
- Sub gerente de desarrollo económico social: Ing. Antonio Mendoza Nieve
- Director de planificación y presupuesto: Cpcc. Daniel Joel Hurtado Córdova
- Director de Administración y Finanzas: Sr. Parmi Lister Huaccaycachacc Vargas
- Jefe de Unidad de Contabilidad: Cpcc. Heidi Orosco Gutiérrez

- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos: Ing. Francisco Carrión Escalante
- Jefe de la unidad de abastecimiento y logística: Sr. Martin Alarcón Flores
- Jefe de la División de Maquinarias: Wilson Arce Echevarría
- Jefe de la Unidad de Tesorería: Cpcc. Marciano Palomino Buleje
- Jefe de la Unidad de Informática: Joel Abel Chahuillco Ccorisapra
- Jefa de Imagen Institucional: Yanela Lizarme Huamán
- Jefe de la Oficina de Registro civil: Jorge Vivanco Naveros

### **2.3.8. Finalidad de la municipalidad de San Jerónimo**

La municipalidad de San Jerónimo tiene por finalidad representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico que brinde bienestar y calidad de vida.

### **2.3.9. Estructura orgánica de la municipalidad de San Jerónimo**

La Municipalidad Distrital de San Jerónimo adopta una estructura acorde a su naturaleza teniendo en consideración la especificidad de sus actividades y el volumen de sus operaciones. Desde este aspecto su conformación se detalla a continuación:

- A. Órgano de alta dirección
  - Consejo municipal
  - Alcaldía
  - Gerencia municipal
- B. Órgano de control
  - Oficina de control de institucional
- C. Órgano de defensa judicial
  - Procuraduría pública municipal
- D. Órganos consultivos de coordinación y participación
  - Consejo de coordinación local distrital
  - Plataforma de Defenso Civil
  - Comité de Seguridad Ciudadana
  - Junta de delegación vecinales
  - Comisión ambiental municipal
  - Comité de administración de PVL

#### E. Órganos de asesoramiento

- Dirección de asesoría legal
- Dirección de planificación y presupuesto

#### F. Órganos de apoyo

- Secretaria general
  - Oficina de registro civil
  - Oficina de imagen institucional
  - Oficina de tramite documentario
  - Oficina de archivo central
- Dirección de administración y finanzas
  - Unidad de recursos humanos
  - Unidad de contabilidad
  - Unidad de abastecimiento
  - Unidad de tesorería
  - Unidad de informática
  - Unidad de control patrimonial

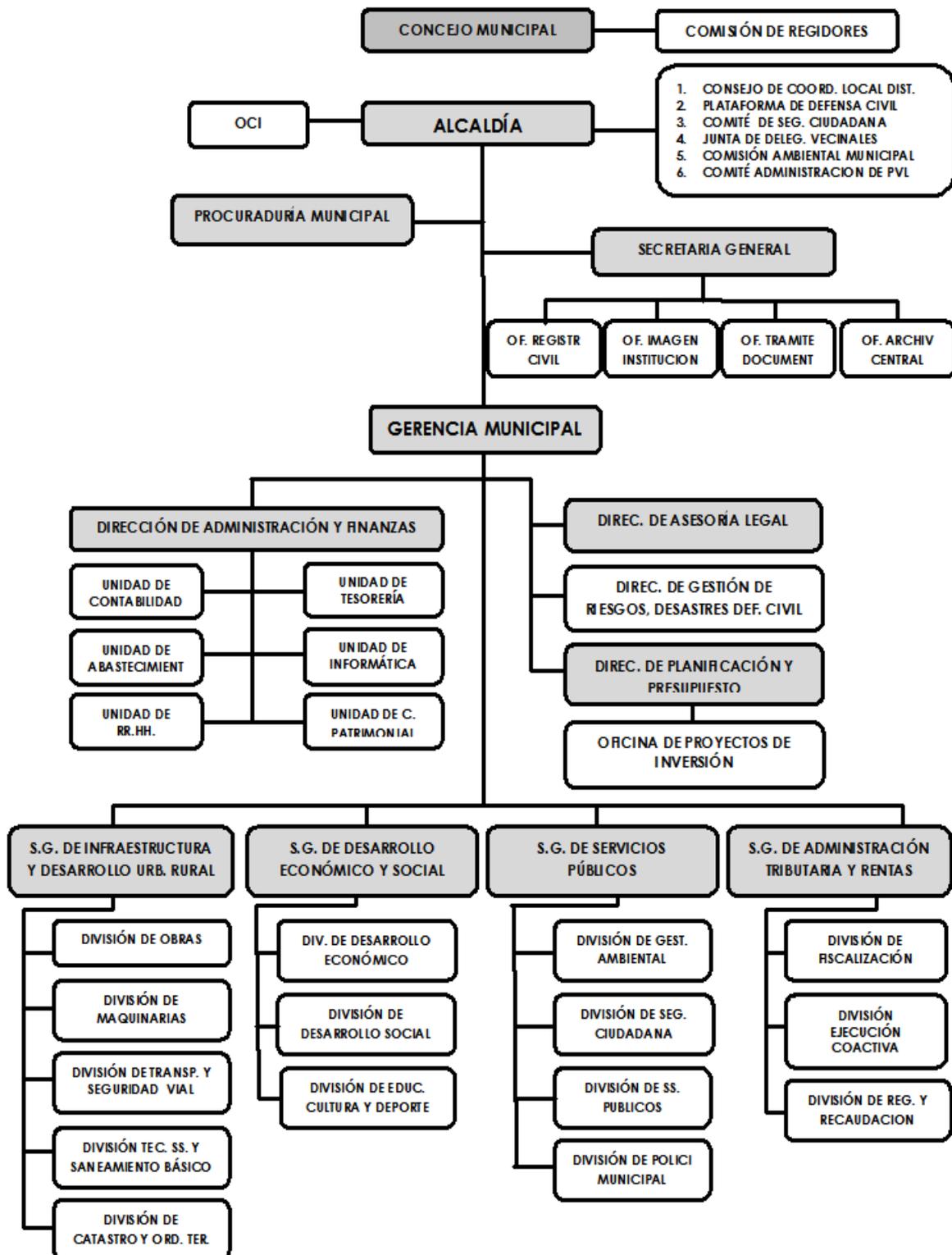
#### G. Órganos de línea

- Sub gerencia de infraestructura y desarrollo urbano rural
  - División de obras
  - División de maquinarias
  - División de transporte y seguridad vial
  - División técnica de servicios y saneamiento básico
  - División de catastro y ordenamiento territorial
- Sub gerencia de desarrollo económico social
  - División de desarrollo económico
  - División de desarrollo social (OMAPED, DEMUNA, CIAM, programa de vaso de leche)
  - División de educación cultura y deporte
- Sub gerencia de servicios públicos
  - División de gestión ambiental
  - División de seguridad ciudadana
  - División de servicios públicos
  - División de policía municipal

- Sub gerencia de administración tributaria y rentas
  - División de fiscalización
  - División de ejecución coactiva
  - División de registro y recaudación

## 2.3.10. Organigrama

### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO



## 2.4. Marco conceptual

### Administración

Es una actividad que consiste en orientar, dirigir y controlar las actividades de las organizaciones para conseguir un objetivo en común.

### Control

Es una etapa del proceso administrativo; que consiste en la evaluación, verificación de que todo se esté llevando conforme a lo planeado; caso contrario se detecte desviaciones se proceda a establecer medidas correctivas.

### Dirección

Es aquella etapa del proceso administrativo que se encarga de dinamizar y dirigir a una institución pública o privada; y para ello necesita del recurso humano, de la comunicación, liderazgo, motivación.

### Eficacia

Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

### Eficiencia

Consiste en la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

### Gestión

Es la acción que hace que los objetivos trazados lleguen a cumplirse de manera óptima.

### Gestión administrativa

Es un conjunto de actividades coordinadas, que ayudan a optimizar el uso de los recursos de una empresa; con el propósito de obtener mejores resultados.

### Gestión municipal

Es un proceso continuo de análisis, toma de decisiones, organización y control de actividades para mejorar la formulación e implementación de políticas públicas que contribuyan a ordenar el territorio y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

### Liderazgo

Es el poder que se ejerce sobre un individuo o un grupo de personas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

### Motivación

Son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir su meta.

### Municipio

Es una entidad real (social) que integra tres elementos inseparables como son: la población, el territorio y la capacidad de autogobierno. Es una comunidad familiar o conjunta de familias que habitan un determinado territorio, con las necesidades y aspiraciones comunes, con capacidad para elegir a sus autoridades y constituir un gobierno local.

### Objetivos

Son expresiones cuantitativas o cualitativas de aquellos fines que la empresa desea alcanzar en un corto plazo o mediano plazo.

### Organización

Es el segundo elemento del proceso administrativo encargado de diseñar el ordenamiento interno de una institución en concordancia con el planeamiento estratégico.

### Planeación

Es el primer elemento del proceso administrativo encargado de ordenar metódica y sistemáticamente las cosas que se van hacer para alcanzar determinados resultados.

### Percepción

Es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que los rodea. Este proceso implica que las personas observen en forma selectiva las diferentes partes del entorno, que analicen lo que ven a la luz de sus experiencias pasadas y que evalúen lo que están experimentando en función de sus necesidades.

### Servidor público

Es aquella categoría constitucional que define un tipo de relación laboral, salarial, de obligaciones, responsabilidades y cargas dependientes de un nombramiento de una persona para el desempeño de una función pública en un determinado cargo.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

En la presente investigación no se ha formulado hipótesis, en base a las siguientes aseveraciones:

Dicho con palabras de Hernández et al., (2014), una hipótesis es una explicación tentativa de un fenómeno estudiado; es decir es una posible respuesta al problema de investigación. En ese sentido, no en todas las investigaciones de carácter descriptivo se formulan hipótesis, salvo en aquellos estudios en los que se intenta predecir un dato o hecho o conocer una relación de causa y efecto.

Bernal (2010), afirma “En las investigaciones de tipo descriptivo no se requieren formular hipótesis, es suficiente con plantear algunas preguntas de investigación, que surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y por supuesto del marco teórico que soporta el estudio” (p.136). Asimismo, “Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciados en los objetivos de la investigación” (Arias, 2012, p.25).

#### 3.2. Variables

Arias (2012), argumenta que una variable es una característica o cualidad, que puede sufrir cambios a través de su estudio, manipulación, medición o control en una investigación.

Como variable de estudio se ha considerado a la gestión administrativa bajo sus dimensiones de (planeación, organización, dirección y control).

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores			
<b>Variable única:</b>  <b>Gestión administrativa</b>	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2001)	Conjunto de actividades que se realizan a través de la planeación, organización, dirección y control con el propósito de cumplir los objetivos y metas dentro de una institución.	<b>D01: Planeación</b>	Misión			
				Visión			
				Objetivos			
				Estrategias			
				Políticas			
				Cronograma			
						<b>D02: Organización</b>	Dividir el trabajo
							Asignar las actividades
							Agrupar las actividades en órganos y cargos
							Asignar los recursos
						<b>D03: Dirección</b>	Definir autoridad y responsabilidad
							Designar las personas
							Coordinar esfuerzos
							Comunicar
							Motivar
						<b>D04: Control</b>	Liderar
			Orientar				
			Dividir los estándares				
			Monitorear el desempeño				
			Evaluar el desempeño				
			Comprender acciones correctivas				

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que se desarrolló de manera secuencial y probatoria; este apartado se sustenta en las siguientes bases teóricas:

Hernández et al., (2014), argumentan que este enfoque es secuencial porque se desarrolla de manera ordenada, sin eludir ni brincar pasos de la investigación científica; es decir, esta posee una estructura que debe ser respetada. Por otro lado, es probatorio debido a que la recolección de datos es numérica, estandarizada y cuantificable porque permiten analizar esa información de manera generaliza de modo que estos puedan responder a las preguntas, objetivos o hipótesis de una investigación. (Muñoz,2011)

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

El tipo de estudio es básico; porque no tiene propósitos aplicativos, pues solo se ha buscado ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la gestión administrativa y sus dimensiones. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (Carrasco, 2008)

#### **3.4.3. Nivel de investigación**

El nivel de Investigación es descriptivo; porque solo se ha buscado especificar propiedades, características, cualidades y rasgos del fenómeno estudiado: gestión administrativa de la municipalidad Distrital de San Jerónimo, a través de la percepción de los servidores públicos en su ambiente natural, sin ejercer manipulación.

#### **3.4.4. Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación corresponde al no experimental, transversal descriptivo.

Dicho con palabras de Carrasco (2008), "Los diseños no experimentales son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional y no poseen

grupo de control, ni mucho menos experimental” (p.71). Por otro lado, transversal descriptivo significa que son estudios que permiten analizar y conocer las características, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado de tiempo. (Carrasco, 2008). A continuación, se presenta gráficamente este modelo, según Hernández et al. (2014).



**Donde:**

**M** = Muestra

**O** = Variable de datos únicos

### 3.5. Población y Muestra

#### 3.5.1. Población

La población es el conjunto de todos los elementos que pertenecen a un mismo ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación. (Carrasco, 2008). Lo conforman los individuos que poseen las mismas características. (Bernal, 2010)

En la presente investigación se tomó como población a todos los trabajadores de la municipalidad de San Jerónimo, conformado por 138; bajo sus diferentes modalidades de contrato, esto se detalla a continuación:

**Tabla 1**

*Personal de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo*

Situación laboral	Nº de trabajadores
Personal nombrado	22
Personal de confianza	11
Personal CAS	10
Personal de locación de servicios	95
<b>Número total de trabajadores</b>	<b>138</b>

Fuente: Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

### 3.5.2. Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuya característica es ser objetiva y reflejo fiel de ella. Dentro de sus tipos está el muestreo probabilístico y no probabilístico. (Carrasco, 2008)

Desde ese aspecto, en esta investigación se ha considerado como muestra a 91 servidores públicos que solo laboran en la parte administrativa de la municipalidad Distrital de San Jerónimo. Para su determinación se utilizó el tipo no probabilístico intencionado, ya que es aquel que permite al investigador seleccionar según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística a aquellos elementos que considera convenientes y que cree que son los más representativos.

**Tabla 2**

*Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo*

Situación laboral	N° de trabajadores administrativos
Personal Nombrado	22
Personal de Confianza	11
Personal CAS	10
Personal de Locación de servicios	48
<b>Número total de trabajadores administrativos</b>	<b>91</b>

Fuente: Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

## 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.6.1. Técnica de investigación

A juicio de Arias (2012), la técnica de investigación es, “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (67). En el estudio de la presente investigación se ha tomado como técnicas de recolección de datos la encuesta y entrevista.

- Encuesta

Arias (2012), sostiene que la encuesta es una técnica de la investigación utilizada para obtener información acerca de un grupo de sujetos o en referencia a un tema. Su fácil aplicación, versatilidad y

objetividad, hacen de esta la más utilizada por los investigadores. (Carrasco, 2013). En la investigación se determina utilizar esta técnica por las razones antes expuestas; esta fue aplicada a todos los servidores públicos administrativos de la Municipalidad de San Jerónimo.

- Entrevista

Una entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias, 2012). En el presente estudio se utilizó esta técnica para sustentar el planteamiento del problema.

### **3.6.2. Instrumento de investigación**

El instrumento de investigación viene a ser el recurso, dispositivo o formato, utilizado para obtener o almacenar información recolectada. (Arias, 2012). En la investigación se utilizó como instrumentos al cuestionario y entrevista estructurada.

- Cuestionario

El cuestionario de esta investigación estuvo conformado por 48 ítems bajo una escala valorativa de (nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre), donde se estudió a la gestión administrativa bajo sus dimensiones de (planeación, organización, dirección y control) y sus indicadores.

- Entrevista estructurada

En la presente investigación se ha opto por utilizar este instrumento con la finalidad de sustentar el planteamiento teórico; la cual a su vez fue aplicada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

### 3.6.3. Validez y confiabilidad

- **Validez**

En la investigación la validación, se realizó por medio del juicio de expertos; quienes determinaron que el instrumento de investigación (cuestionario); está en relación al estudio.

**Tabla 3**

*Resultado de la validación del instrumento por juicio de expertos*

N°	Experto	Validación
Experto 1	Mgrt. Jhon Peter Aguirre Landa	Procede
Experto 2	Mgrt. Rosa Nélide Ascue Ríos	Procede
Experto 3	Dr. Joaquín Machaca Rejas	Procede

Fuente: Autoría propia

- **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento de investigación se realizó mediante una prueba piloto aplicado a 10 servidores públicos administrativos de la Municipalidad de San Jerónimo, donde mediante el análisis del Alfa de Cronbach este dio como resultado 0,963 lo cual según la tabla de Kuder Richardson se encuentra en el rango de excelente confiabilidad para recoger la información.

### 3.7. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos; obtenidos por medio de la aplicación del instrumento cuestionario a la muestra; se utilizó los siguientes programas:

a) Programa Microsoft Excel 2006

Herramienta que se utilizó para crear y organizar la base de datos; a través de la información recabada por la aplicación del cuestionario a los servidores públicos administrativos de la Municipalidad de San Jerónimo; asimismo fue usado para realizar sumatorias de las variables y dimensiones de estudio.

b) Programa estadístico SPSS V25

- Se utilizó para medir el alfa de Cronbach de la prueba piloto aplicada a 10 trabajadores administrativos de la Municipalidad de San Jerónimo donde se obtuvo como resultado 0,963; el cual determinó la fiabilidad y consistencia del instrumento para luego ser aplicado a todos.
- Luego, se utilizó para medir nuevamente el alfa de Cronbach; esta vez en base a todos los elementos que fueron 48 preguntas aplicado a 91 trabajadores de la Municipalidad de San Jerónimo; asimismo se procedió a transformar, recodificar en distintas variables los datos creados en Excel 2016 y una vez recodificados se pasó a etiquetarlos en función de la variable y dimensiones para luego escoger la opción de analizar, estadísticos descriptivos, frecuencias, gráficos, porcentajes para crear las tablas y gráficos presentados en los resultados.

c) Programa Word 2016

Se hizo uso de este programa para la elaboración y estructuración de todo el trabajo de investigación.

## CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la investigación

Los resultados de la investigación están en base al procesamiento de los datos por el programa estadístico SPSS V25; datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario; los mismos que se han interpretado en tablas y gráficos para su mejor comprensión.

#### 4.1.1. Fiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

Demostrar la confiabilidad del instrumento de investigación, es primordial para poder medir la consistencia del trabajo.

En ese sentido, la confiabilidad del instrumento de la presente investigación, fue evaluada mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach, cuyo resultado se encuentra en el rango de 0 a 1, donde según la escala valorativa propuesta por Kuder Richardson 0 significa nula confiabilidad y 1 perfecta confiabilidad del instrumento como se muestra a continuación:

**Tabla 4**  
*Fiabilidad según Kuder Richardson*

Medida	Descripción
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson

**Tabla 5**  
*Estadística de fiabilidad (V1: Gestión administrativa)*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,991	,991	48

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 5 muestra el resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach, este valor es 0,991 y según la tabla establecida por Kuder Richardson se encuentra ubicado dentro del rango de 0,72 a 0,99 lo cual demuestra que existe una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento del presente trabajo de investigación. Asimismo, se observa que el número de elementos analizados fueron 48.

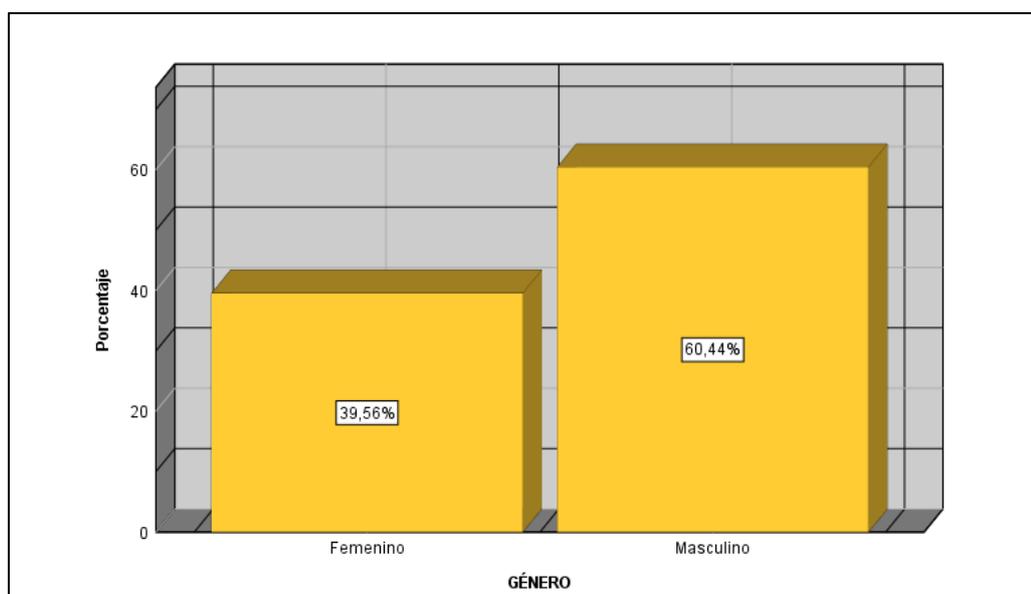
#### 4.1.2. Datos generales

**Tabla 6**

*Género del personal administrativo de la MDSJ*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Femenino	36	39,6	39,6	39,6
Masculino	55	60,4	60,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.



*Figura 3. Género del personal administrativo de la MDSJ*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

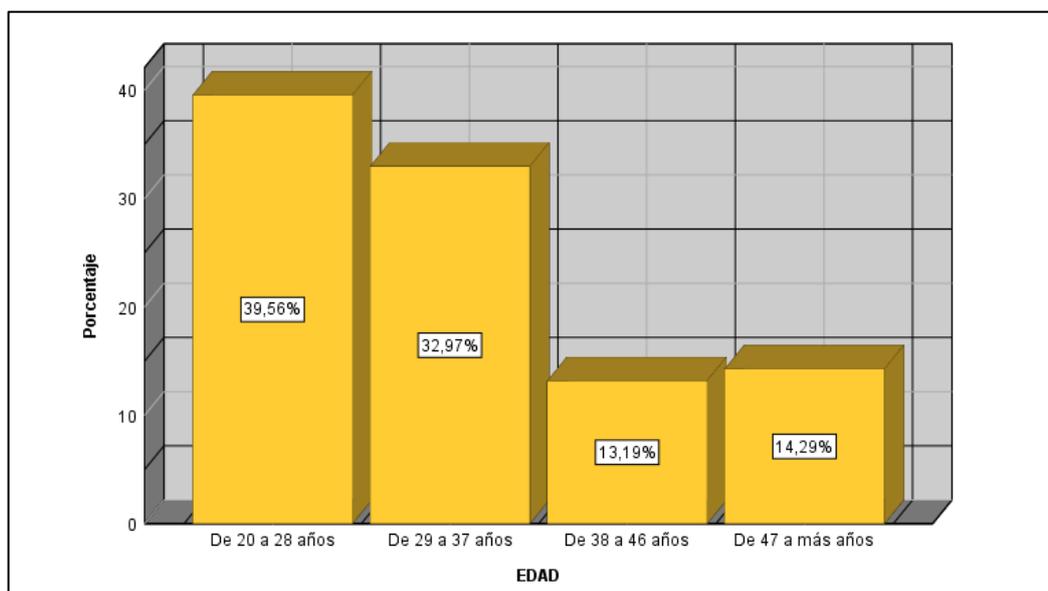
De acuerdo a la información que se aprecia en la tabla 6 y figura 3, el 39,56% representa a 36 servidores públicos encuestados de género femenino. El 60,44% representa a aquellos del género masculino, que vienen a ser un total de 55 servidores públicos. En base a esta estadística, se afirma que la mayoría de trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo son varones.

**Tabla 7**

*Edad del personal administrativo de la MDSJ*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
De 20 a 28 años	36	39,6	39,6	39,6
De 29 a 37 años	30	33,0	33,0	72,5
De 38 a 46 años	12	13,2	13,2	85,7
De 47 a más años	13	14,3	14,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.



**Figura 4.** Edad del personal administrativo de la MDSJ

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 7 y figura 4, se observa la edad del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; donde 36 servidores públicos (39,56%) tiene entre 20 a 28 años de edad; 30 servidores públicos (32,97%), están entre el rango de 29 a 37 años de edad; 12 servidores públicos (13,19%), sus edades oscilan entre los 38 a 48 años de edad y solo 13 servidores públicos (14,29%), tienen de 47 años a más.

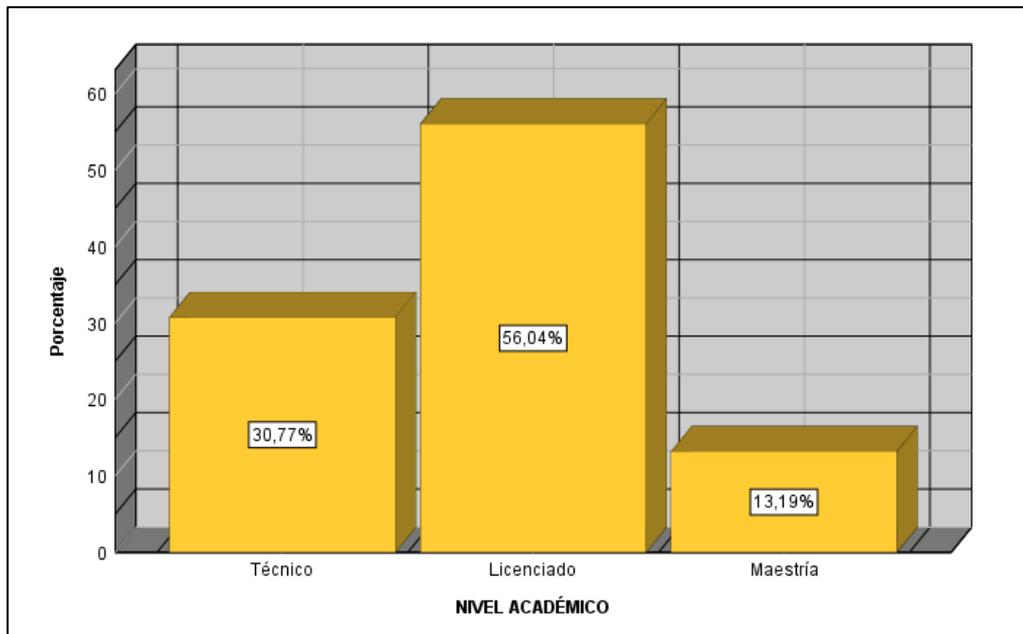
En consideración al párrafo anterior, se afirma que esta municipalidad en particular ha brindado mayor oportunidad a los jóvenes para formar parte de su equipo de trabajo.

**Tabla 8**

*Nivel académico del personal administrativo de la MDSJ*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Técnico	28	30,8	30,8	30,8
Licenciado	51	56,0	56,0	86,8
Maestría	12	13,2	13,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 5. Nivel académico del personal administrativo de la MDSJ*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 8 y figura 5 se observa que, del total de encuestados en la Municipalidad de Distrital de San Jerónimo, el 30,77% representa a los servidores públicos que poseen el grado académico de técnicos, el 56,04% representa a aquellos que tienen grado académico de licenciados y solo el 13,19% representa a los que cuentan con grado académico de maestría.

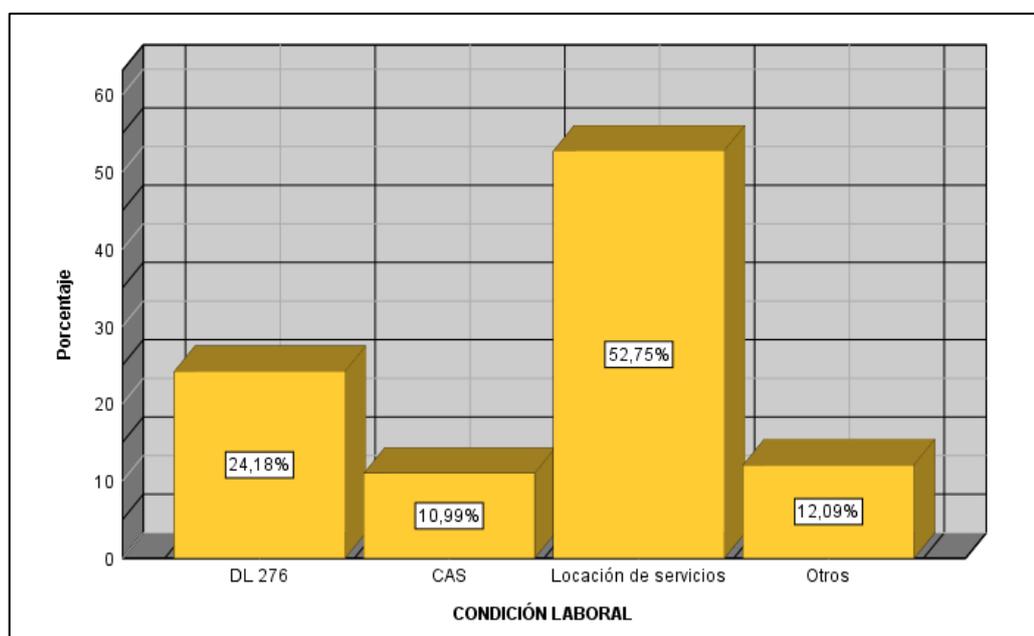
Desde ese aspecto, se afirma que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de Distrital de San Jerónimo son jóvenes licenciados, que están siguiendo cursos de maestría y de especialización según el cargo que ocupan.

**Tabla 9**

*Condición laboral del personal administrativo de la MDSJ*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
DL 276	22	24,2	24,2	24,2
CAS	10	11,0	11,0	35,2
Locación de servicios	48	52,7	52,7	87,9
Otros	11	12,1	12,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 6. Condición laboral del personal administrativo de la MDSJ*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De acuerdo a la información procesada y presentada en la tabla 9 y figura 6, se afirma que el 24,18% representa a 22 servidores públicos contratados por la modalidad del DL.276, el 10,99% representa a 10 de ellos contratados bajo la modalidad CAS, el 52,75% representa a 48 de los mismos contratados por locación de servicios y finalmente 12,09% representa a 11 servidores públicos contratados bajo otras modalidades.

De estos resultados, se desprende que la mayoría de servidores públicos dentro de esta institución laboran bajo una modalidad de contrato por locación de servicios; dentro de los cuales también se encuentran los jefes de algunas áreas.

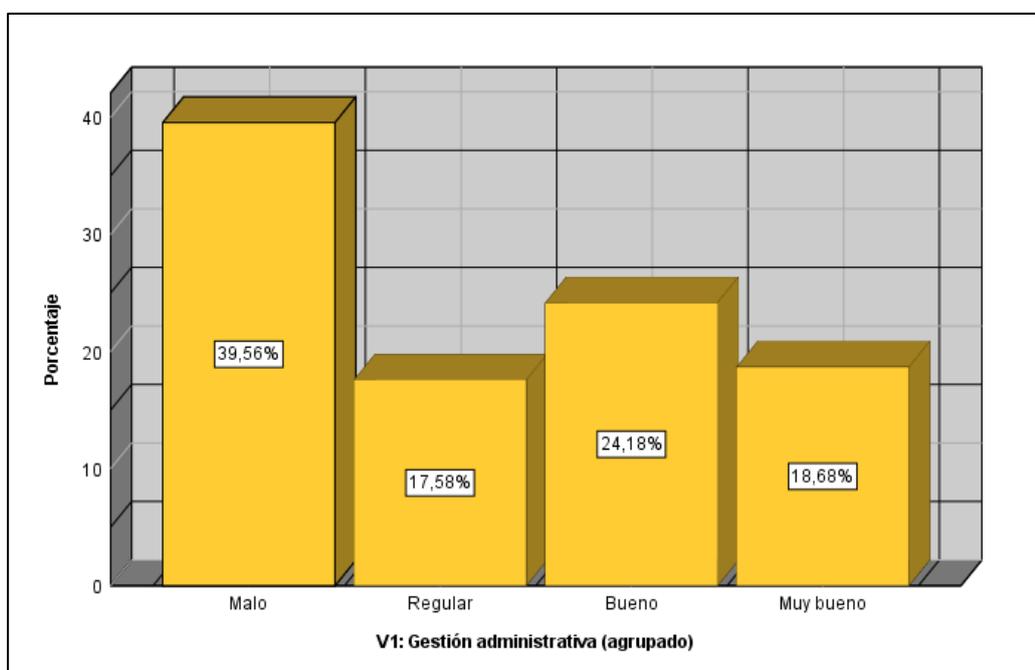
#### 4.1.3. Estadística descriptiva de la variable y dimensiones

**Tabla 10**

*Tabla de frecuencias (V1: Gestión administrativa)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Malo	36	39,6	39,6	39,6
Regular	16	17,6	17,6	57,1
Bueno	22	24,2	24,2	81,3
Muy bueno	17	18,7	18,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 7. Gestión administrativa*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos que se muestran en la tabla 10 y figura 7, se puede afirmar que 36 servidores públicos determinan que tienen una mala percepción sobre la gestión administrativa; esto está representado por un 39,56%; 16 de los mismos por su parte indican que es regular, esto está denotado por un 17,58%; finalmente 22 de ellos desde su percepción manifiestan es buena, este enunciado está representado por un 24,18%.

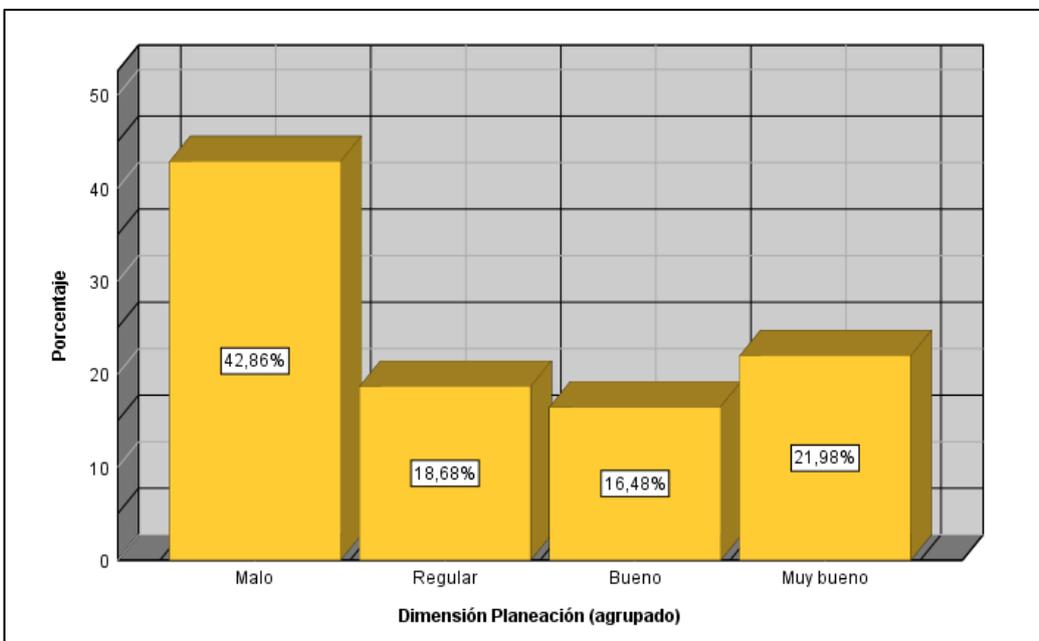
De acuerdo a los lineamientos anteriores se difiere que la mayoría de los servidores públicos de la municipalidad tienen una mala percepción sobre la gestión administrativa.

**Tabla 11**

*Tabla de frecuencias (D1: Planeación)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Malo	39	42,9	42,9	42,9
Regular	17	18,7	18,7	61,5
Bueno	15	16,5	16,5	78,0
Muy bueno	20	22,0	22,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 8. Dimensión 01: Planeación*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos procesados y detallados en la tabla 11 y figura 8, se puede afirmar que el 42,86% corresponde a 39 de los servidores públicos encuestados que tienen una mala percepción de la planeación; 18,68% corresponde a 17 de ellos que lo perciben de manera regular y 16,48% corresponde a 15 de los que tienen una buena percepción.

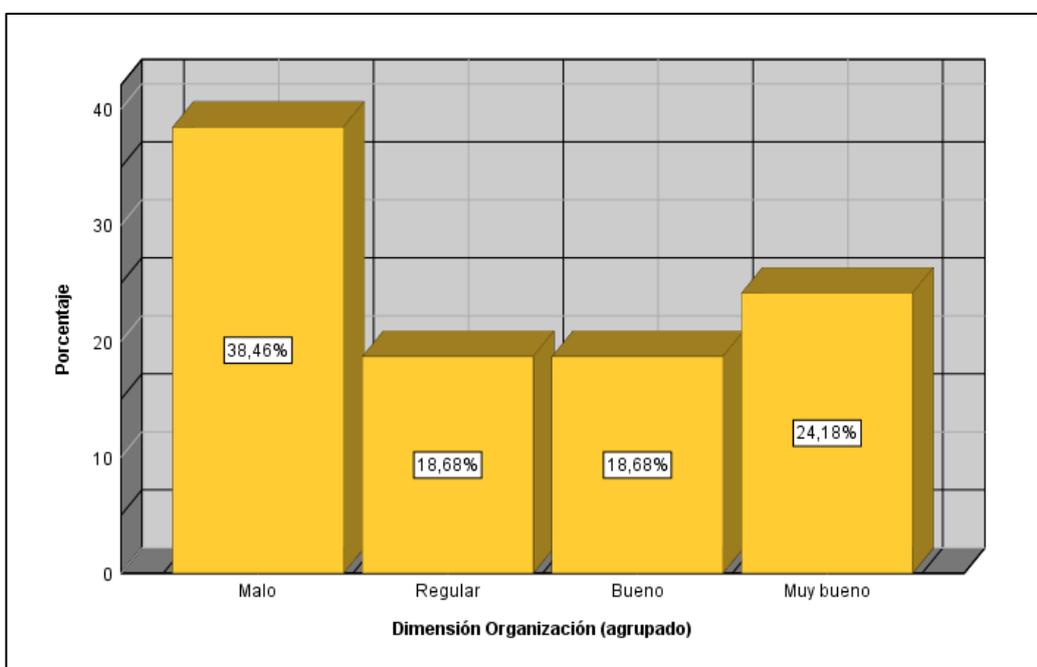
De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la planeación es mala en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

**Tabla 12**

*Tabla de frecuencias (D2: Organización)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Malo	35	38,5	38,5	38,5
Regular	17	18,7	18,7	57,1
Bueno	17	18,7	18,7	75,8
Muy bueno	22	24,2	24,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 9. Dimensión 02: Organización*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De la tabla 12 y figura 9, se puede afirmar que 38,46% representa a 35 servidores públicos que tienen una percepción mala sobre la organización; 18,68% representa a 17 servidores públicos que lo perciben de manera regular y un porcentaje similar representa a aquellos servidores públicos que lo perciben de manera buena.

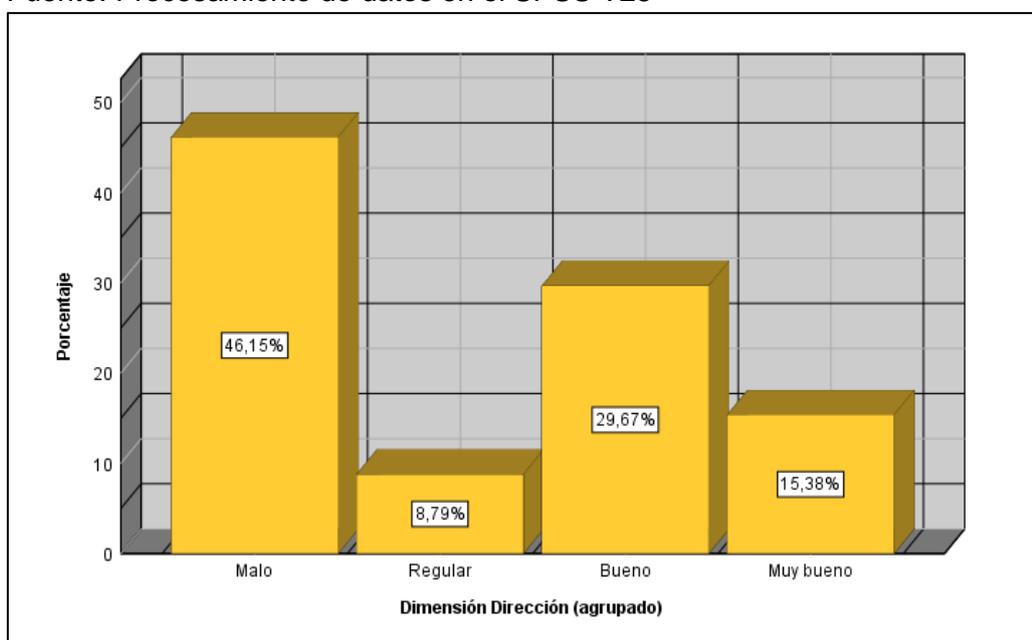
En conclusión, los resultados muestran que la percepción de la mayoría de servidores públicos en referente a la organización tiene una tendencia de mala en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

**Tabla 13**

*Tabla de frecuencias (D3: Dirección)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Malo	42	46,2	46,2	46,2
Regular	8	8,8	8,8	54,9
Bueno	27	29,7	29,7	84,6
Muy bueno	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 10. Dimensión 03: Dirección*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En referente a los datos presentados en la tabla 13 y figura 10 se puede precisar que, 46,15% representa a 42 servidores públicos quienes tienen una percepción mala sobre la dirección, 8,79% representa a 8 servidores públicos que desde su percepción lo califican de manera regular y 29,67% representa a 27 servidores públicos, los cuales perciben que la dirección es buena.

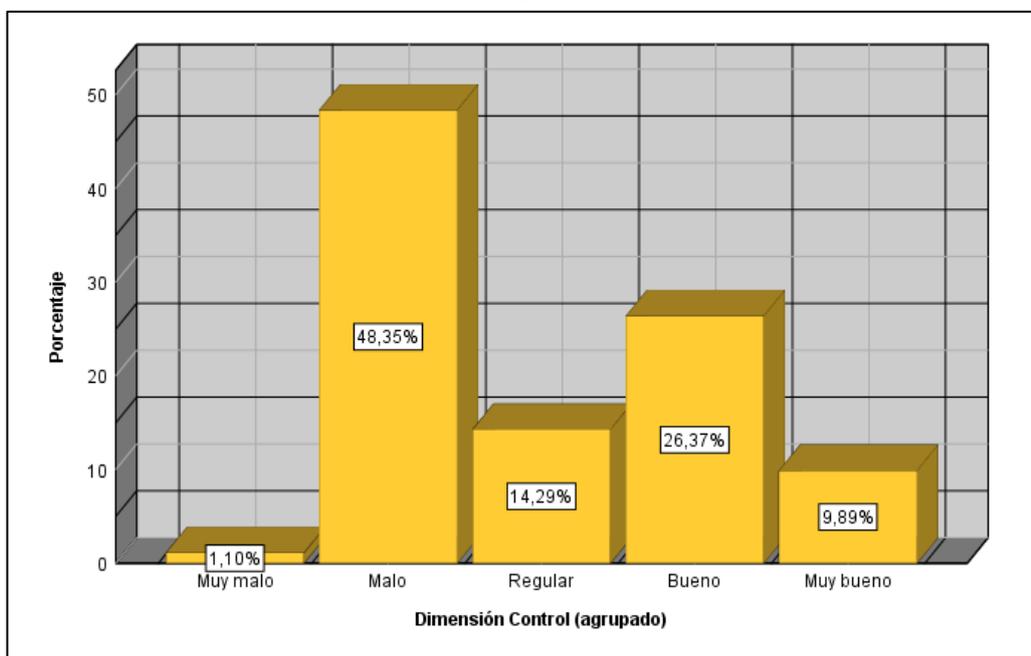
De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la dirección es mala en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

**Tabla 14**

*Tabla de frecuencias (D4: Control)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	1,1	1,1	1,1
Malo	44	48,4	48,4	49,5
Regular	13	14,3	14,3	63,7
Bueno	24	26,4	26,4	90,1
Muy bueno	9	9,9	9,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 11. Dimensión 04: Control*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos que se detallan en la tabla 14 y figura 11, se puede precisar que 48,35% corresponde a 44 servidores públicos quienes tienen una mala percepción sobre el control; 14,29% corresponde a 13 de ellos que lo perciben de manera regular y 26,37% corresponde a 24 de los que tienen una buena percepción.

En conclusión, bajo estos resultados se puede argumentar que la mayoría de servidores públicos tienen una percepción mala sobre el control en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos del procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS V25 de la presente investigación titulada: Gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019; a continuación, se expone la comparación de esos resultados con los antecedentes citados y las bases teóricas en torno al problema y objetivos planteados:

Primero: En el presente estudio se ha planteado como objetivo general: Describir la gestión administrativa, desde la percepción del servidor público, en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

Analizado los datos, se vislumbró que un 39,56% del total de servidores públicos encuestados sobre su percepción de la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, lo perciben como malo; lo cual indica que en esta municipalidad no hay un adecuado uso de los recursos, en función al logro de los objetivos organizacionales y que la planeación, organización, dirección y control no están siendo ejecutados de manera óptima, por ello la percepción es mala.

De acuerdo con los antecedentes citados este resultado se contrasta con la investigación titulada “Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018”; donde, la percepción del 50% de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la municipalidad es desfavorable debido a que se debe mejorar los procesos administrativos para tener una buena gestión y la percepción de los trabajadores cambie. (Guanilo, 2018)

Por otro lado, otro antecedente citado, titulado “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017”, determino que la percepción de un 25,2% de los trabajadores en referente a la gestión administrativa es ineficiente esto debido a que a veces se pone en conocimiento de los colaboradores los objetivos organizacionales, no existe una adecuada distribución de los recursos; las tareas, diseño de cargos y actividades no están correctamente delimitados; asimismo porque no existen adecuados procedimientos de evaluación del personal lo que ha causado insatisfacción en ellos. (Caballero, 2018)

En ese sentido, Coque (2016) llega a la conclusión de que una mala gestión administrativa va afectar de gran manera la consecución de objetivos en una organización, lo cuales no van a dejar que estos tengan resultados. Por otro lado, Zárata (2019), menciona que si la gestión administrativa es eficiente en una institución esta va permitir que haya una mejor calidad de servicios para sus usuarios.

Ante ello, Chiavenato (2006) menciona que una buena gestión administrativa dentro de una organización también permitirá que haya un mejor clima organizacional, buen desempeño de los colaboradores enfocados en la consecución de objetivos y maximización del uso de los recursos. Anzola (2002), difiere que una gestión administrativa se va llevar a cabo gracias al proceso administrativo mediante una colaboración del talento humano encargado de gestionar los recursos administrativos de una organización.

En base a los referentes antes mencionados se puede afirmar que la gestión administrativa dentro de las instituciones públicas y privadas va a mejorar si las actividades programadas se desarrollan en función de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), ya que existe una relación significativa de la gestión administrativa con el proceso administrativo porque si una de ellas falla, afectara a la otra, al mismo tiempo mejorara si las personas que administran las entidades tienen conocimientos de administración.

**Segundo.** Como primer objetivo específico en el presente estudio se ha planteado: Identificar la planeación, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

En ese sentido los resultados de los datos estadísticos demostraron que, de los 91 servidores públicos encuestados sobre la dimensión de planeación en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 42,86% representa al dato más significativo, lo cual indica que la percepción de la mayoría de servidores públicos con respecto a esta dimensión es malo; debido a no se les da a conocer la misión, visión, objetivos y estrategias ya que solo es de conocimiento de los altos directivos. Asimismo, no se asigna un presupuesto adecuado a cada unidad orgánica para conseguir resultados.

De acuerdo con los antecedentes citados, este resultado se contrasta con la investigación titulada "Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018"; donde la percepción del 52% de los trabajadores sobre la planeación en la municipalidad; revelan que las labores administrativas a veces no se llegan a planificar de una forma adecuada, ni anticipada ya

que los objetivos institucionales no se encuentran bien definidos, no planifican oportunamente la atención a los usuarios, no se llega a cumplir con las metas planificadas, no cuentan con un plan de desarrollo concertado de acuerdo a la realidad socioeconómica, no existen estrategias para minimizar riesgos en la institución. (Guanilo, 2018)

Por otro lado, otro antecedente citado que contrasta este resultado es la investigación titulada “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017” donde se determinó que un 43,7% de los trabajadores administrativos perciben que la planeación es regular debido a que a veces no se pone en conocimiento los objetivos institucionales, no hay una adecuada distribución de recursos, ni la tecnología necesaria para el cumplimiento de los objetivos.(Caballero, 2018)

En referente a estos resultados se puede argumentar que la percepción de la mayoría de los trabajadores sobre la planeación dentro de las instituciones va ser mala y regular, si es que no hay fomento en toda la organización sobre la misión, visión, estrategias, objetivos, políticas que les ayuden a orientarse a los colaboradores en lo que la institución pretende conseguir; asimismo si es que el presupuesto brindado no es suficiente para realizar sus labores y si el cronograma de actividades elaborados no se cumple. Ya que la planeación sirve como una guía de lo que se quiere conseguir a futuro en una empresa, traza el rumbo metódicamente de lo pretende hacer. (Louffat, 2010)

**Tercero.** En la investigación se ha planteado como segundo objetivo específico: Determinar la organización, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

En base a los resultados hallados en la investigación sobre la dimensión de organización se determinó que, de los 91 servidores públicos encuestados en la municipalidad de San Jerónimo, el 38,46% representa al dato más alto, lo cual indica que la percepción de la mayoría de servidores públicos con respecto a esta dimensión es malo, porque no se emplea una adecuada división de trabajo, distribución de los recursos en cada una de las áreas que la conforman; al mismo tiempo, no se define autoridad y responsabilidad al momento de delegar una tarea.

Este resultado se contrasta con el antecedente titulado: “Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018”; donde, se muestra que la percepción del 44% de trabajadores sobre la organización en la municipalidad; revelan que a veces se llega a realizar una buena

organización; debido a que existe una inadecuada organización de las actividades que se realizan, no existe una división de trabajos, los instrumentos de gestión en la mayoría de veces no son de fácil acceso, así como las reglas que existe dentro de cada área de la empresa en muchas ocasiones no son respetadas. (Guanilo, 2018)

Por otro lado, otro antecedente citado que contrarresta este resultado es la investigación titulada “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017” donde se determina que un 24.4% de los trabajadores administrativos según su percepción de la organización es regular porque no hay un claro establecimiento de las metas y objetivos institucionales, el servicio al usuario es deficiente, las tareas, actividades y diseño de cargos no están correctamente delimitados. (Caballero, 2018)

Münch (2007), argumenta que organización consiste en determinar la estructura, funciones, procedimientos y responsabilidades dentro de una organización los cuales permitan un fácil desarrollo de las funciones por los colaboradores.

En base a estos resultados se desprende que dentro de una institución va existir una mala percepción de la organización por parte de los trabajadores; si es que no se desarrolla una adecuada división de trabajo es decir una adecuada distribución de tareas en función de la formación académica de los colaboradores, asimismo si los instrumentos de gestión no son de fácil acceso para el personal, los diseños de cargos no están correctamente delimitados, los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas no sean suficientes ni adecuados y no haya un claro establecimiento de las metas y objetivos institucionales.

**Cuarto.** En el presente estudio se ha planteado como tercer objetivo específico: Identificar la dirección, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Procesados los datos recolectados, se identificó que de los 91 servidores públicos encuestados sobre la dimensión dirección en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 46,15% representa al dato más relevante, el cual hace referencia a la mayoría de servidores públicos que tienen una perspectiva mala sobre la dirección llevada cabo dentro de esta institución. De esto se desprende que en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo la dirección tiene falencias con respecto a la motivación, no existe reconocimiento a los trabajadores que realizan bien su trabajo. Otro factor es el liderazgo, ya que cierta parte de los jefes se pasan en sus celulares, no están en sus áreas o están realizando actividades

que no son propias del trabajo, toda su labor lo realizan sus subordinados, ellos solo se encargan de firmar. Por otro lado, la comunicación en esta municipalidad si es efectiva, por el simple hecho de ser pequeña.

Este resultado se contrasta con el antecedente citado, titulado “Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018”, donde la percepción se muestra que la percepción del 44% de los trabajadores sobre la dirección en la municipalidad; es que no se asignan puestos ni funciones claves en las áreas de trabajo, no se realiza un seguimiento constante en la atención brindada al usuario, los objetivos que se encuentran establecidos en el plan de gobierno local de la municipalidad no siempre se cumplen, y no existe capacitación constante a los trabajadores ni la supervisión necesaria para poder cumplir con las metas trazadas por la institución. (Guanilo, 2018)

Por otro lado, el antecedente citado titulado “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017” llega a la conclusión de que un 45.9% de los trabajadores administrativos perciben que la dirección, es malo porque, no se toma en cuenta las opiniones y aportes de los subordinados, no hay fomento de trabajo en equipo, capacitación permanente y reconocimiento a los logros del personal. (Caballero, 2018)

La dirección consiste en ejecutar lo planeado y organizado por medio del recurso humano el cual debe estar bien motivado, tener un líder al cual seguir, establecer una adecuada comunicación los cuales permitan conseguir resultados. (Koontz, 2013)

En sentido y en base a los lineamientos antes descritos se argumenta que, la percepción de los trabajadores con respecto a la dirección va ser mala y regular dentro de una institución si no existe motivación, liderazgo, orientación de los trabajadores para el cumplimiento de sus labores; asimismo si no se asignan puestos ni funciones claves en las áreas de trabajo, ni se tome en cuenta las opiniones y aportes de los subordinados y se fomenta el trabajo en equipo, capacitación permanente y reconocimiento a los logros del personal.

**Quinto.** Finalmente, en la investigación presente, como objetivo específico cuarto se planteó: Determinar el control, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

De los resultados obtenidos después del procesamiento de datos, se determinó que, de los 91 encuestados en la municipalidad de San Jerónimo sobre la dimensión del control, el 48,35% representa al dato más alto; lo cual indica que la mayoría de servidores públicos tienen una perspectiva mala sobre el control; por cuestiones de que no se establecen estándares de desempeño, tampoco se evalúa y compara el desempeño del personal y no se aplican medidas correctivas a los procesos administrativos inadecuados debido a que no existe un órgano de control institucional (OCI).

Este resultado se contrasta con la investigación titulada “Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2018” donde se determina que la percepción del 36% de trabajadores sobre el control en la municipalidad; es regular ya que a veces no se lleva un buen control en la institución, porque no siempre son controlados de forma adecuada los recursos, no cuentan con un personal idóneo que efectuó el control del proceso administrativo y no siempre existe un control adecuado antes, durante y después de llevar a cabo un proyecto. (Guanilo, 2018)

Asimismo encuentra concordancia con el antecedente citado titulado “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017” en la cual se determinó que un 28.1% de los trabajadores administrativos perciben que el control; no establece criterios o estándares de calidad, difusión de directrices entre el personal, actualización de la normatividad interna, evaluación de los diferentes procedimientos, evaluación de desempeño de los trabajadores, corrección oportuna de las desviaciones o variaciones halladas, capacitación del personal, entre otros. (Caballero, 2018). El control es la evaluación final de los antes planeado, organizado y ejecutado; consiste en una verificación exhaustiva de todo lo desarrollado conforme a un plan. (Louffat, 2010)

Por consiguiente, en base a estos resultados se argumenta que la percepción de los colaboradores dentro de una institución pública o privada va ser mala o regular con respecto al control si es que no se establece criterios o estándares de calidad para evaluar el desempeño del personal, no se cuente con un personal idóneo que efectuó el control del proceso administrativo, no haya difusión de directrices entre el personal, actualización de la normatividad interna, evaluación de los diferentes procedimientos, corrección oportuna de las desviaciones o variaciones halladas, capacitación del personal y sobre todo si no hay un control previo, concurrente y posterior para las actividades desarrolladas en función del cumplimiento de los objetivos y metas.

## **PROPUESTA**

### **PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO.**

#### **I. RESUMEN**

La administración municipal hoy en día busca ser más competitiva con el fin de brindar mejores atenciones al ciudadano ya que este es su fin; de servicio. Con este documento se busca mejorar la gestión administrativa dentro de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo a través de la capacitación de sus servidores públicos en temas de gestión y administración; ya que son ellos quienes ejecutan actividades y usan los recursos para lograr conseguir objetivos que se traduzcan en resultados (proyectos), en beneficio de la población. En un mundo cambiante se necesitan personas que sean adaptables a los cambios con mejores habilidades organizativas, directivas que manejen soluciones y tomen de decisiones instantáneas.

#### **II. INTRODUCCIÓN**

El presente documento busca establecer una estrategia de información y comunicación para todos los que integran la municipalidad, con el propósito de mejorar la gestión administrativa bajo sus cuatro dimensiones (planificación, organización, dirección y control), el cual será conducido por la municipalidad. Esta propuesta surge a base de los resultados obtenidos en la investigación. Si bien es cierto que cuando se elige a las autoridades ediles, las personas lo hacen con la esperanza de que a través de ellos se logrará mejorar las condiciones de vida del distrito o provincia en que habita, esto no solo implica limpieza pública, ni tampoco infraestructura sino por el contrario se exige educación, cultura, salud, entre otros. Sin embargo, todo esto no se da porque algunas autoridades y sus funcionarios olvidan el motivo principal para el cual fueron elegidos y designados respectivamente. Desde ese punto esta propuesta servirá como una estrategia para facilitar el cumplimiento de ejecución de sus actividades en temas de gestión administrativa por parte de los servidores públicos, que permitan una maximización en el uso de los recursos, cumplimiento de objetivos, mejor programación de metas en función de necesidades locales.

### III. CUADRO DE ANÁLISIS FODA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Presentar proyectos al gobierno central para conseguir financiamiento	1. Limitada capacidad de gasto
	2. Participación de la población en el presupuesto participativo y planificación	2. Inadecuada participación de los agentes vecinales en la administración municipal
	3. Innovación tecnológica que permita simplificar procesos administrativos.	3. Inadecuada información del medio local con respecto a la gestión.
	4. Adaptarse a los cambios	4. Débil cultura tributaria de los ciudadanos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS (FO)</b>	<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS (FA)</b>
1. Alcalde posee capacidad de gestión	Mayor financiamiento para proyectos.	Falta de personal con experiencia en temas de presupuesto y planificación.
2. Entidad enmarcada en la ley Orgánica de Municipalidades	Elaborar objetivos en base a las necesidades del ciudadano.	Opositores de la gestión que no dejan trabajar.
3. Infraestructura nueva	Mejor atención al usuario.	Perspectiva equivocada de la población con respecto a la gestión.
4. Personal joven administrativo	Mejor capacidad de toma de decisiones.	Falta de propuesta de estrategias de administración.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS (DO)</b>	<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS (DA)</b>
1. Falta de personal capacitado	Proyectos inclusos, que solo se queden en perfil técnico.	Mala gestión administrativa
2. Falta de actualización de instrumentos de gestión	Mala programación de metas y objetivos.	Inadecuada planificación de objetivos
3. Mucha burocracia en la atención de los documentos	Incorporar sistemas administrativos (SIGA, SIAF, SEACE)	Perspectiva errónea de servidores públicos en cuanto a la ejecución de actividades municipales
4. Falta de equipos de computo	Implementar TICs.	Inadecuada captación de tributos.

Elaborado el análisis de matriz FODA de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se procede a identificar el objetivo general de elaborar la propuesta.

#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la Gestión administrativa para el desarrollo del distrito de San Jerónimo.

#### **V. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Describir estrategias para llevar a cabo una gestión administrativa exitosa.
- Determinar un programa de capacitación para directivos en temas de gestión administrativa.

#### **VI. RESPONSABLE**

El responsable de la ejecución será el área de recursos humanos de la municipalidad; previa coordinación con el alcalde. Esta propuesta servirá para mejorar su nivel técnico administrativo de los servidores públicos en temas de gestión administrativa.

#### **VII. DESARROLLO GENERAL DE LA PROPUESTA**

##### **a. Plazo**

El plazo de aplicación de la propuesta será dentro de 1 año dentro de la gestión municipal.

##### **b. Aspectos con los que debe contar la municipalidad para lograr implementar la propuesta.**

- El alcalde debe tener la predisposición y firme voluntad de querer lograr tan importante objetivo; capacitar a sus colaboradores para una mejor toma de decisiones y ejecución de sus actividades.
- Se debe involucrar y comprometer a los servidores públicos directivos nombrados y personal contratado a fin de garantizar su participación en los días de capacitación.
- Conformar equipos de trabajo responsables que ejecuten la propuesta.

## VIII. ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	EJECUCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
<b>PLANEACIÓN</b>	Elaborar planes en base a la realidad y necesidades de la localidad.	0%	3 MESES	Alcalde y el área de recursos humanos de la municipalidad.
	Implementar un cronograma.	0%		
	Establecer un presupuesto ideal para cumplir actividades.	0%		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Reestructurar el organigrama.	0%	5 MESES	Alcalde y el área de recursos humanos de la municipalidad.
	Redistribuir los recursos a las unidades orgánicas.	0%		
	Actualizar los documentos de gestión.	0%		
	Establecer trabajos en equipos y grupos según la importancia de las actividades.	0%		
<b>DIRECCIÓN</b>	Establecer una mejor comunicación entre colaboradores y directivos.	0%	2 MESES	Alcalde y el área de recursos humanos de la municipalidad.
	Promover capacitación permanente de todo el personal.	0%		
<b>CONTROL</b>	Implementar procesos de control a las actividades: pre control, control concurrente y post control.	0%	2 MESES	Alcalde y el área de recursos humanos de la municipalidad.
	Gestionar una oficina de control interno (OCI), de modo que pueda evaluar	0%		

	el correcto funcionamiento de la administración dentro de la municipalidad.			
--	---	--	--	--

## IX. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>Equipo de cómputo</b>				
Equipo multimedia	Unidad	1	950.00	750.00
Laptop	Unidad	1	2500.00	2100.00
Disco duro	Unidad	1	290.00	290.00
<b>Material de oficina</b>				
Plumones	Unidad	12	2.50	30.00
Lapiceros	Unidad	12	1.00	12.00
Hojas bond A4 75 gr.	Millar	1	25.00	25.00
Marcadores	Unidad	12	3.00	36.00
Fólder manila	Unidad	20	0.50	10.00
Engrampador	Unidad	2	10.00	20.00
Perforador	Unidad	2	10.00	20.00
<b>Servicios</b>				
Expositores	Personas	1	5000.00	4000.00
Refrigerio	Unidad	20	20.00	400.00
Impresión	Unidad	12	10.00	120.00
Anillados	Unidad	12	7.00	84.00
<b>TOTAL</b>				<b>7897.00</b>

**X. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Planeación	Elaborar planes en base a la realidad y necesidades de la localidad.												
	Implementar un cronograma.												
	Establecer un presupuesto ideal para cumplir actividades.												
Organización	Reestructurar el organigrama.												
	Redistribuir los recursos a las unidades orgánicas.												
	Actualizar los documentos de gestión.												
	Establecer trabajos en equipos y grupos según la importancia de las actividades.												
Dirección	Establecer una mejor comunicación entre colaboradores y directivos.												
	Promover capacitación permanente de todo el personal.												
Control	Implementar procesos de control a las actividades: pre control, control concurrente y post control.												
	Gestionar una oficina de control interno (OCI), de modo que pueda evaluar el correcto funcionamiento de la administración dentro de la municipalidad.												

## CONCLUSIONES

1. En referente al objetivo general del estudio, se halló que la mayoría de los servidores públicos 39,56% tienen una percepción mala sobre la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; lo cual indica que en esta municipalidad no hay un adecuado uso de los recursos, en función al logro de los objetivos organizacionales y que la planeación, organización, dirección y control no están siendo ejecutados de manera óptima. La mayor parte de los trabajadores de esta gestión son jóvenes que aún no tienen experiencia; asimismo están contratados por la modalidad de Locación de servicios, aun ocupando cargos de jefes. En cuanto a sus remuneraciones no están acorde a las actividades que realizan. Por otro lado, esta gestión aun viene arrastrando problemas y deudas de la anterior gestión, uno de ellos es en el tema de la educación, ya que actualmente la municipalidad debe gastar 20, 000.00 soles en conceptos de alquiler de 16 infraestructuras, para el funcionamiento de escuelas del nivel inicial que no cuentan con local propio; por ello la percepción es mala.
2. Bajo la línea del primer objetivo específico 1, se identificó que el 42,86% de los servidores públicos encuestados tienen una percepción mala sobre la planeación ejercida en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo esto porque no se les da a conocer la misión, visión, objetivos y estrategias; ya que solo es de conocimiento de los altos directivos. Asimismo, en cuanto a las políticas, si existen en la municipalidad, pero no hay cumplimiento de estos por parte de los nombrados, ya que se sienten seguros con su puesto de trabajo. Por otro lado, en la municipalidad ya existe un cronograma y presupuesto asignado a cada área, esto ha sido determinado el año 2018 en el Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico Institucional, cabe destacar que este no es el más óptimo, pero aun así están trabajando con esos recursos.
3. En concordancia al objetivo específico 2 se determinó que, en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 38,46% de servidores públicos encuestados indican desde su percepción que la organización ejercida dentro de esta es mala; debido a que, si tienen un organigrama, pero no están incluidas todas las áreas, los documentos de gestión aun recién están siendo actualizados. En cuanto a la delegación de funciones existe un problema de nombrados con contratados, ya que estos se niegan a cumplir tareas por el simple hecho de que su jefe es un joven, opinan que no tienen capacidad para

asumir dichos cargos; al mismo tiempo, no se define autoridad y responsabilidad al momento de delegar una tarea.

4. Respecto al objetivo específico 3, se identificó que la dirección ejercida en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo desde la percepción de los servidores públicos encuestados es mala; esto lo determinó un (46,15%), quienes indican que no hay motivación, ni reconocimiento a los trabajadores que realizan bien su trabajo. Otro factor es el liderazgo, ya que cierta parte de los jefes no se encuentran en sus áreas o están realizando actividades que no son propias del trabajo, toda su labor lo realizan sus subordinados, ellos solo se encargan de firmar. Por otro lado, la comunicación en esta municipalidad si es efectiva, por el simple hecho de ser pequeña.
5. Finalmente, en relación al objetivo específico 4, se determinó que, en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo el control es malo; debido a la percepción de la mayoría de los servidores públicos (48,35%), quienes indicaron que en la institución no existe la oficina de control institucional (OCI), encargado de realizar los servicios de control simultaneo y posterior a actividades ejecutadas; asimismo, encargado de aplicar medidas correctivas a los procesos administrativos inadecuados; con el fin de garantizar una gestión más transparente y el uso correcto de recursos y bienes.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERO**

Se recomienda al alcalde y jefe de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo implementar y desarrollar planes de capacitación en temas de gestión administrativa para los servidores públicos de la municipalidad, a fin de elevar y mejorar su nivel técnico administrativo y así lograr que ellos tengan un mejor enfoque de sus funciones y trabajo que realizan.

### **SEGUNDO**

Al alcalde, jefe de recursos humanos y gerente de Presupuesto y planificación de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo realizar talleres para los funcionarios en temas de planeación estratégica y planeación operativa a fin de que se asigne un presupuesto y actividades adecuadas para el siguiente año a cada área; de manera que el conocimiento adquirido puede ser impartido con sus colaboradores en sus áreas de trabajo mediante reuniones.

### **TERCERO**

Se recomienda a cada jefe de área de la Municipalidad de San Jerónimo implementar jornadas motivacionales para despertar en el personal el interés por el trabajo, así como también el sentido de pertenencia y el deseo de trabajar en función de los objetivos institucionales, con el fin de estrechar lazos de confianza.

### **CUARTO**

Se recomienda al alcalde y jefe del área de informática realizar gestiones para instalar internet de banda ancha en la Municipalidad de San Jerónimo, de modo que las labores no se vean interrumpidas cuando no haya este recurso.

### **QUINTO**

Al alcalde de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, realizar gestiones para implementar un Órgano de Control Institucional (OCI) dentro de la misma, a fin de que se utilice adecuadamente los bienes y recursos de este, por una gestión transparente que cautele la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones. Así, como el logro de sus resultados mediante la ejecución de servicios de control simultaneo y posterior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México: McGraww-Hill.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6 ta ed.). Caracas: Episteme.
- Bacacorzo, G. (1997). *Diccionario de la Administración Pública* (1 era ed.). Lima: Jurídica Grijley.
- Beltrán, R. J., & López, G. J. (2018). *Evolución de la Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 era ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Burga, M. K., & Romero, Q. J. (2018). Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, entre los años 2015 al 2018. (*Tesis de Pregrado*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39826/BURGA\\_MKA%20Y%20ROMERO\\_QJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39826/BURGA_MKA%20Y%20ROMERO_QJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Butteler, H. O. (2008). *Gestión Municipal y Desarrollo Local*. Lima: Instituto de Investigación Horizonte Empresarial.
- Caballero, G. K. (2018). La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017. (*Tesis de Posgrado*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12640/Caballero\\_GKJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12640/Caballero_GKJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrasco, D. S. (2008). *Metodología de investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (2 da. ed.). Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo* (3 era ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ma. ed.). México: McGraw - Hill.

- González, Z. (2019). *Gestión Administrativa. (Power Point)*. Universidad Nororiental Privada "Gran Mariscal de Ayacucho", Maturín. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/404016349/Clase-1-Gestion-Administrativa>
- Guanilo, A. C. (2018). *Percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo - 2018. (Tesis de Pregrado)*. Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27012/guanilo\\_ac.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27012/guanilo_ac.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guerra, G. G. (2000). *La reforma del estado en el Perú: Pautas para reestructurar el Poder Ejecutivo*. Lima: Edición gráfica: Carlos Valenzuela.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ta ed.). México: Mc GRAW- HILL.
- Hurtado, C. D. (2008). *Principios de Administración* (1 ra ed.). Medellín- Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2013). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13 va ed.). México: McGrawHill.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. (26 de Mayo de 2003). (E. Peruano, Ed.) Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)
- Ley N°27658. (30 de Enero de 2002). *Ley del Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Obtenido de El Peruano: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Louffat, E. (2008). *Administración de carreras propuestas individual y corporativa* (2 da ed.). Lima: ESAN.
- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (1 era ed.). Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Münch, G. L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 era ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1 era ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz, R. C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (2 da ed.). México: Pearson Educación.
- Parras, M. (2016). *Manual de Gestión Municipal* (2 da ed.). República Dominicana: Harti Supplies.

- Porto, P. J., & Gardey, A. (2010). *Definición. De*. Recuperado el 7 de Agosto de 2019, de Definición de servidor público: <https://definicion.de/servidor-publico>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2019). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.
- Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Ramírez, C. C., & Salazar, R. M. (2016). *Fundamentos de la Administración* (4 ta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, E., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* (8 va ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Senosaín, C. A. (2008). *Visión Gerencial de la Administración Pública y Municipal* (1 era ed.). Lima: Pajuelo S.R.L.
- Torres, F. E. (2013). Modelo de gestión administrativa de la Municipalidad de el Corpus, departamento de Choluteca, Honduras. (*Tesis de Posgrado*). Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras. Obtenido de <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/6413/T-MSc00181.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valle, P. V. (2011). Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa- financiera del Municipio de Texiguat, el Paraíso. (*Tesis de Posgrado*). Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras. Obtenido de <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/1402/T-MSc00072.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Zárate, H. G. (2019). Gestión administrativa y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Ancco Huayllo, Chincheros-Apurímac,2019. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Obtenido de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/505/Gaby\\_Clarinda\\_Tesis\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/505/Gaby_Clarinda_Tesis_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

**Anexo 1.** Matriz de consistencia de la investigación

**Título:** Gestión administrativa, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cómo es la gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) ¿Cómo es la planeación desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?</p> <p>b) ¿Como es la organización desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Describir la gestión administrativa desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2109.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) Identificar la planeación desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.</p> <p>b) Determinar la organización desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>Hernández, Fernández, &amp; Baptista (2014), una hipótesis es una explicación tentativa de un fenómeno estudiado; es decir es una posible respuesta al problema de investigación. En ese sentido, no en todas las investigaciones de carácter descriptivo se formulan hipótesis, salvo en aquellos estudios en los que se intenta predecir un dato o hecho; así como hallar una relación de causa y efecto.</p>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO</b></p> <p>Gestión administrativa</p> <p><b>Dimensión 1:</b> Planificación</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Políticas</li> <li>- Cronograma</li> <li>- Presupuesto</li> </ul> <p><b>Dimensión 2:</b> Organización</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir el trabajo</li> <li>- Asignar las actividades</li> <li>- Agrupar las actividades en órganos y cargos</li> <li>- Asignar los recursos</li> <li>- Definir autoridad y responsabilidad</li> </ul>

<p>c) ¿Cómo es la dirección desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?</p> <p>d) ¿Cómo es el control desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo?</p>	<p>c) Identificar la dirección desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.</p> <p>d) Determinar el control desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.</p>		<p><b>Dimensión 3:</b> Dirección <b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar las personas</li> <li>- Coordinar esfuerzos</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Liderar</li> <li>- Orientar</li> </ul> <p><b>Dimensión 4:</b> Control <b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir los estándares</li> <li>- Monitorear el desempeño</li> <li>- Evaluar el desempeño</li> <li>- Comprender acciones correctivas</li> </ul>
<b>MÉTODO Y DISEÑO</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>MÉTODO:</b> Deductivo</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, transeccional</p> <p><b>TIPO:</b> Investigación Básica.</p> <p><b>NIVEL:</b> Descriptivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en total 138.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Se determino la muestra bajo un tipo de muestreo no probabilístico intencionado; donde se consideró solo a trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo y fue un total de 91.</p>	<p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa estadístico SPSS V25</li> </ul>	<p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario</p>

**Anexo 2.** Matriz de operacionalización de variables

**Título:** Gestión administrativa, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable única:</b>  <b>Gestión administrativa</b>	Chiavenato (2001) define a la gestión administrativa como, “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10).	Conjunto de actividades que se realizan a través de la planeación, organización, dirección y control con el propósito de cumplir los objetivos y metas dentro de una institución.	<b>D01: Planeación</b>	Misión
				Visión
				Objetivos
				Estrategias
				Políticas
				Cronograma
			<b>D02: Organización</b>	Presupuesto
				Dividir el trabajo
				Asignar las actividades
				Agrupar las actividades en órganos y cargos
			<b>D03: Dirección</b>	Asignar los recursos
				Definir autoridad y responsabilidad
				Designar las personas
				Coordinar esfuerzos
				Comunicar
			<b>D04: Control</b>	Motivar
Liderar				
Orientar				
Dividir los estándares				
Monitorear el desempeño				
Evaluar el desempeño				
Comprender acciones correctivas				

**Anexo 3:** Matriz de instrumento de recojo de datos

**Título:** Gestión administrativa, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° ÍTEMS	ÍTEMS O PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA
Variable: Gestión administrativa	DIMENSIÓN 1: Planeación	1.1 Misión:	35%	17	1. ¿Al momento de formular la misión institucional se hizo partícipe a todo el personal?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
					2. ¿Según su percepción la gestión municipal está acorde con la misión?	
					3. ¿La municipalidad cumple con su misión institucional?	
					4. ¿Se pone en conocimiento al personal la visión institucional?	
		1.2 Visión			5. ¿Según su percepción la gestión municipal está alineado a la visión institucional?	
					6. ¿Los funcionarios de la municipalidad establecen sus objetivos en base a la visión?	
					7. ¿La gestión municipal logra los objetivos programados?	
					8. ¿Las actividades programadas guardan relación con los objetivos trazados?	
					9. ¿Se pone en conocimiento del personal los objetivos institucionales que se pretenden lograr?	
					10. ¿La gestión municipal fija estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos institucionales?	
					11. ¿En la municipalidad se pone en práctica las estrategias para ejecutar adecuadamente los planes de trabajo?	
	1.3 Objetivos					
	1.4 Estrategias					

		1.5 Políticas			12. ¿Según su percepción se establecen adecuadamente políticas de gestión dentro de la municipalidad?	
		1.6 Cronograma			13. ¿Las políticas de la gestión municipal le ayudan a obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones?	
		1.7 Presupuesto			14. ¿Dentro de la municipalidad se establece un cronograma de actividades que se cumple?	
					15. ¿En las actividades programadas se establecen plazos adecuados para su cumplimiento?	
					16. ¿El presupuesto asignado a las unidades orgánicas dentro de la municipalidad es resultado de una planificación adecuada?	
					17. ¿En la municipalidad se asigna el presupuesto a cada unidad orgánica de manera racional para desarrollar sus funciones?	
	<b>DIMENSIÓN 2:</b> Organización	2.1. Dividir el trabajo	21%	10	18. ¿Según su percepción la división de trabajo en la municipalidad, se da de acuerdo a las áreas funcionales de la entidad pública?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2.2. Asignar las actividades			19. ¿Según su percepción la división de trabajo le ayuda al desempeño de sus actividades?	
		2.3. Agrupar las actividades en órganos y cargos			20. ¿Se delegan funciones a los servidores públicos teniendo en cuenta la formación profesional?	
		2.4. Asignar los recursos			21. ¿Las actividades asignadas al personal de cada área le permite que se logre una buena gestión?	
		2.5. Definir autoridad y responsabilidad			22. ¿Se agrupan las tareas de tal forma que coadyube a lograr los objetivos?	
					23. ¿En la municipalidad se agrupan las tareas para mejorar las habilidades del trabajador?	
					24. ¿Dentro de la municipalidad existe una adecuada distribución de recursos?	
					25. ¿Los recursos asignados a cada unidad orgánica son suficientes para desarrollar sus funciones?	
					26. ¿En la municipalidad se delega autoridad para tomar decisiones para el mejor desempeño de sus funciones?	
					27. ¿En la municipalidad se delega la responsabilidad que le permite ejercer eficientemente sus funciones?	

	<b>DIMENSIÓN 3:</b> Dirección	3.1. Designar las personas	25%	12	28. ¿Se asigna las funciones del puesto de acuerdo al perfil profesional de cada servidor público?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		3.2. Coordinar esfuerzos			29. ¿El personal desempeña sus funciones acordes a una formación especializada para el puesto?	
					30. ¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la municipalidad por parte de los funcionarios entre el personal de las áreas funcionales?	
		3.3. Comunicar			31. ¿El trabajo en equipo que se desarrolla en la municipalidad le ayuda a Ud. a interactuar con sus demás compañeros?	
					32. ¿Existen mecanismos de comunicación entre las direcciones dentro de la municipalidad?	
		3.4. Motivar			33. ¿Dentro de la municipalidad existe una adecuada comunicación entre funcionarios y trabajadores?	
					34. ¿En la municipalidad se estimula la participación del personal mediante la motivación?	
		3.5. Liderar			35. ¿Dentro de la municipalidad existe y se llevan a cabo programas de motivación al personal?	
					36. ¿El liderazgo ejercido por los funcionarios dentro de la municipalidad permite que el personal se involucre con el logro de los objetivos?	
	3.6. Orientar	37. ¿En la municipalidad al momento de generarse un conflicto el funcionario propone soluciones viables?				
		38. ¿En la municipalidad existen programas de orientación en sus funciones para el mejor desempeño del servidor público?				
		4.1. Establecer estándares de desempeño			39. ¿Dentro de la municipalidad se orienta a los servidores con respecto al desarrollo de sus actividades laborales de acuerdo a los Documentos de Gestión?	
					40. ¿Dentro de la municipalidad existe estándares -8º indicadores) de desempeño adecuados para calificar su trabajo?	
41. ¿Los estándares (o indicadores) miden realmente el desempeño de sus funciones?						
4.2. Evaluar el desempeño				42. ¿Dentro de la municipalidad existe evaluación de desempeño para los trabajadores?		

	<b>DIMENSIÓN 4:</b> Control		19%	9	43. ¿Según su percepción en la municipalidad se aplica una adecuada evaluación de desempeño a sus trabajadores?	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		<b>4.3.</b> Comparar el desempeño actual con los estándares			44. ¿En la municipalidad existe supervisión continua de los sistemas que le ayudan a desarrollar sus funciones?	
					45. ¿En la municipalidad existen procedimientos que permiten informar sobre el avance de las actividades en función de las metas trazadas?	
					46. ¿Existen mecanismos de control para verificar si el trabajador está cumpliendo con los objetivos del área donde se desempeña propuestos?	
					47. ¿En la municipalidad se detectan desviaciones de los objetivos y se realiza un análisis de las mismas?	
		<b>4.4.</b> Definir medidas correctivas			48. ¿En la municipalidad se aplican acciones correctivas a los procesos administrativos inadecuados?	

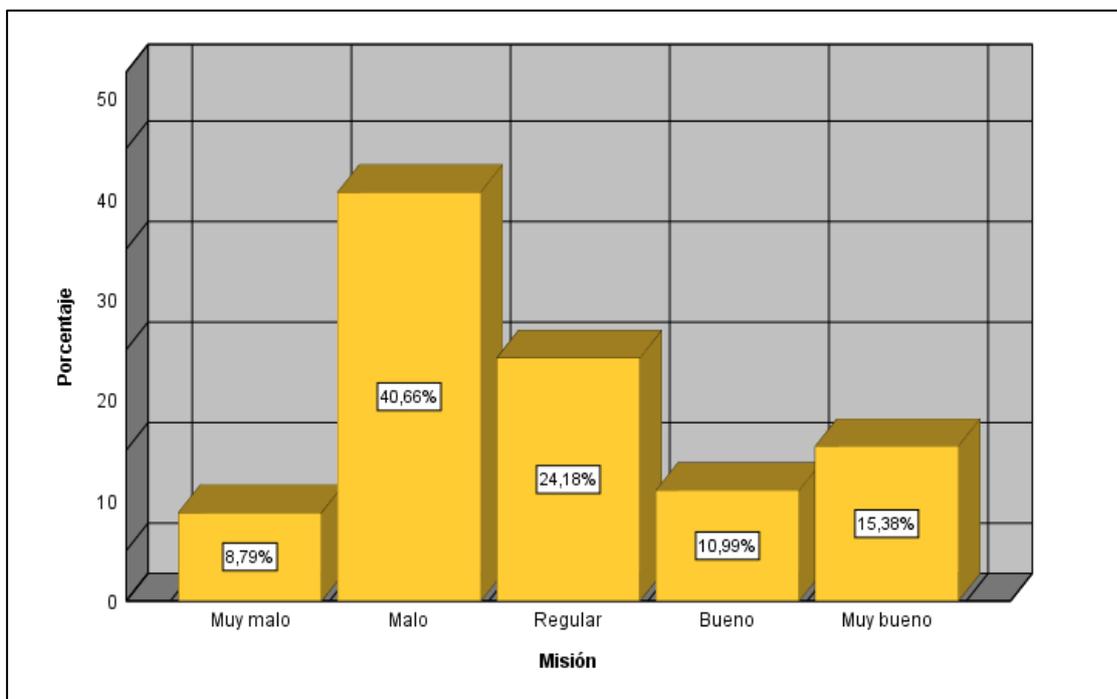
#### Anexo 4. Distribución de frecuencias de la investigación por cada indicador

**Tabla 15**

Resultados estadísticos indicador 01: Misión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	8	8,8	8,8	8,8
Malo	37	40,7	40,7	49,5
Regular	22	24,2	24,2	73,6
Bueno	10	11,0	11,0	84,6
Muy bueno	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 12. Misión*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

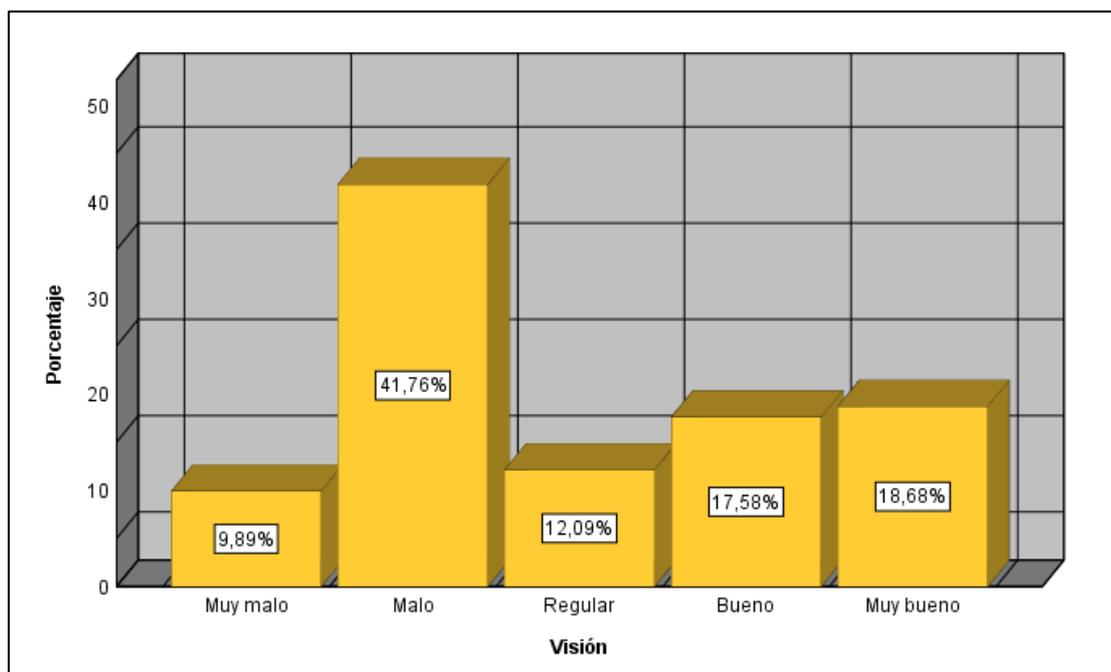
De los datos presentados en la tabla 15 y figura 12, respecto al indicador de misión de acuerdo a la encuesta de los 91 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se afirma que el 40,66% considera desde su percepción que la misión es mala, entre tanto el 24,18% lo califica de manera regular y un escaso porcentaje de 10,99% como bueno. De estos datos se desprende que la mayoría representado por un 40,66% del total de los encuestados consideran que la misión no cumple con su propósito dentro de la Municipalidad.

**Tabla 16**

Resultados estadísticos indicador 02: Visión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	9	9,9	9,9	9,9
Malo	38	41,8	41,8	51,6
Regular	11	12,1	12,1	63,7
Bueno	16	17,6	17,6	81,3
Muy bueno	17	18,7	18,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 13. Visión*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

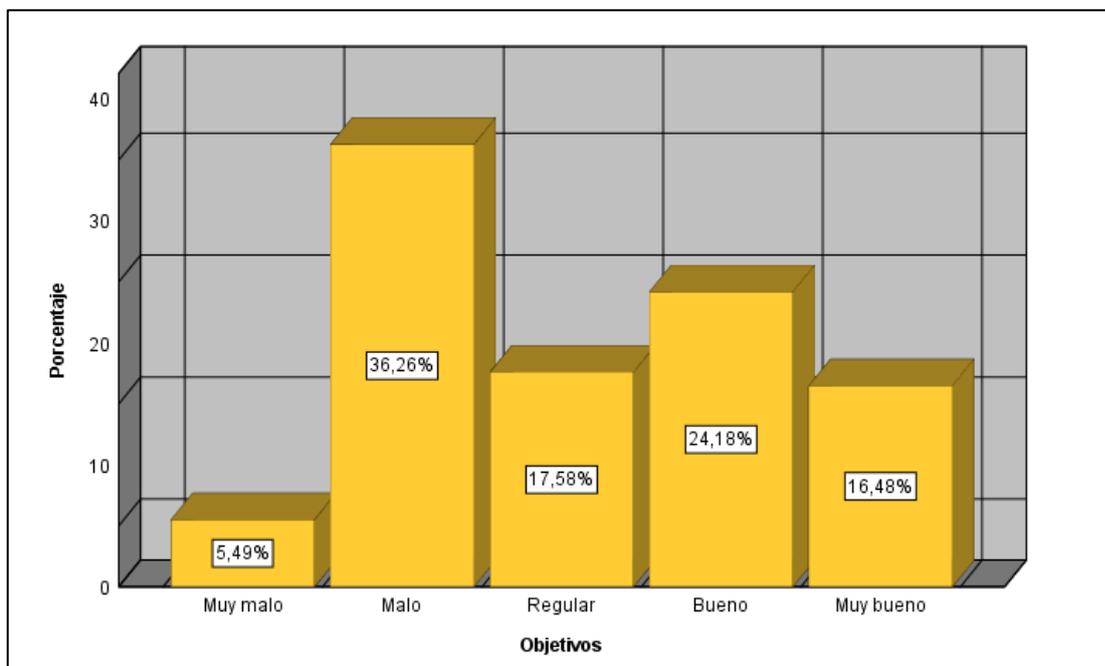
Según los datos que se observan en la tabla 16 y figura 13, en referencia al indicador de visión de acuerdo a la encuesta de los 91 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se observa que 41,76% de encuestados considera desde su percepción que la visión es mala, el 12,09% lo considera de manera regular y el 17,58% como bueno. De estos datos se indica que la mayoría de encuestados determinan desde su percepción que la visión es considerada como malo porque no cumple con su propósito.

**Tabla 17**

Resultados estadísticos indicador 03: Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	5	5,5	5,5	5,5
Malo	33	36,3	36,3	41,8
Regular	16	17,6	17,6	59,3
Bueno	22	24,2	24,2	83,5
Muy bueno	15	16,5	16,5	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

**Figura 14. Objetivos**

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

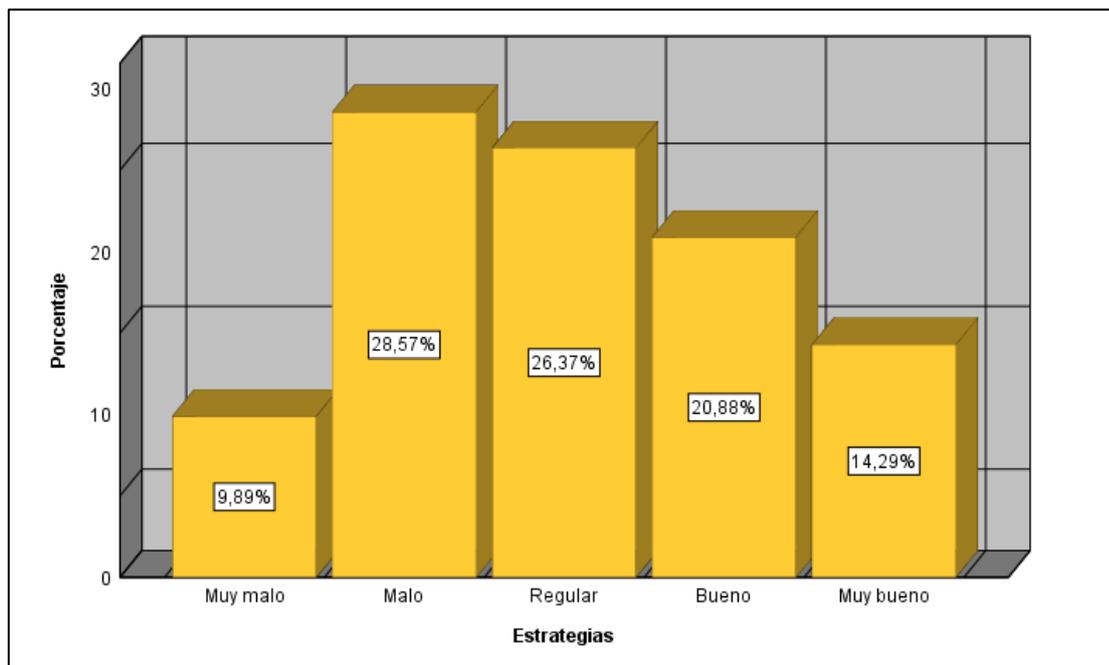
De acuerdo con los datos que se muestran en la tabla 17 y figura 14, respecto al indicador de objetivos se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 36,26% considera desde su percepción como malo a los objetivos, el 17,58% lo considera de manera regular y el 24,18% como bueno. De esto se desprende que la mayoría representado por un 36,26% del total de encuestados determinan desde su percepción que los objetivos no cumplen con su propósito de creación dentro de la municipalidad por ello es considerado como malo.

**Tabla 18**

Resultados estadísticos indicador 04: Estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	9	9,9	9,9	9,9
Malo	26	28,6	28,6	38,5
Regular	24	26,4	26,4	64,8
Bueno	19	20,9	20,9	85,7
Muy bueno	13	14,3	14,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

**Figura 15. Estrategias**

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

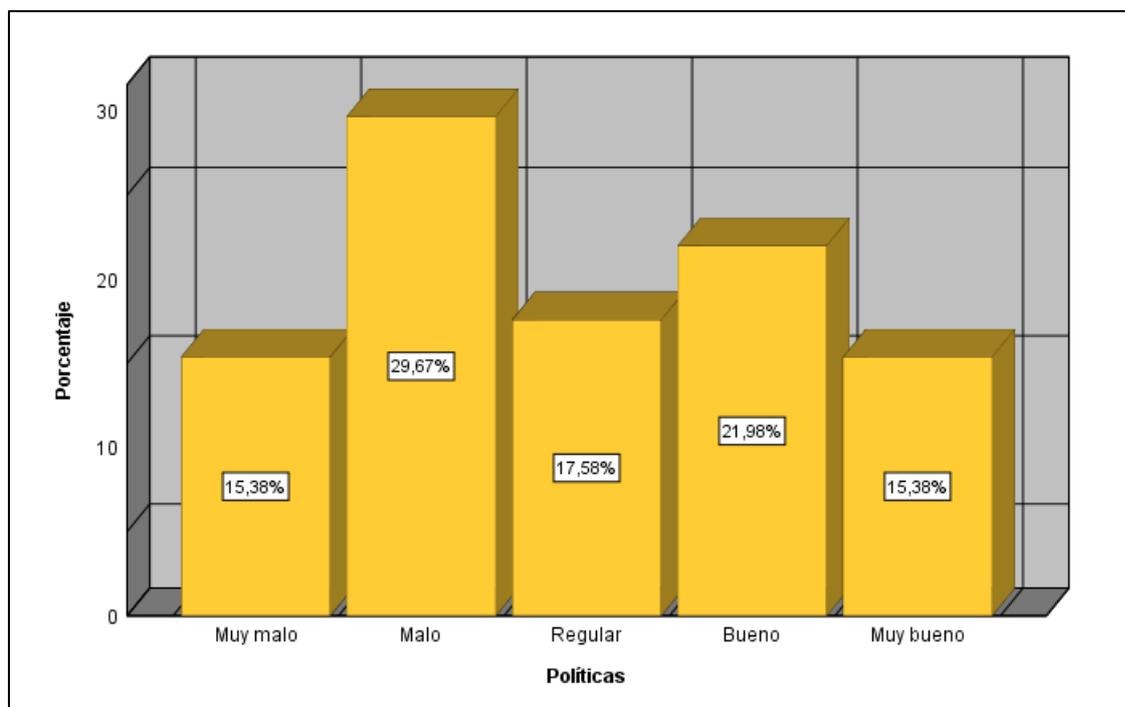
En referencia a los datos que se encuentran en la tabla 18 y figura 15, referido al indicador de estrategias, se observa que de los 91 encuestados en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 28,57% califica desde su percepción que la estrategia es mala, el 26,37% de manera regular y el 20,88% como bueno. De esto se concluye que la mayoría de los servidores públicos califican desde su percepción como malo a la estrategia aplicada dentro de la municipalidad.

**Tabla 19**

Resultados estadísticos indicador 05: Políticas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	14	15,4	15,4	15,4
Malo	27	29,7	29,7	45,1
Regular	16	17,6	17,6	62,6
Bueno	20	22,0	22,0	84,6
Muy bueno	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 16. Políticas*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

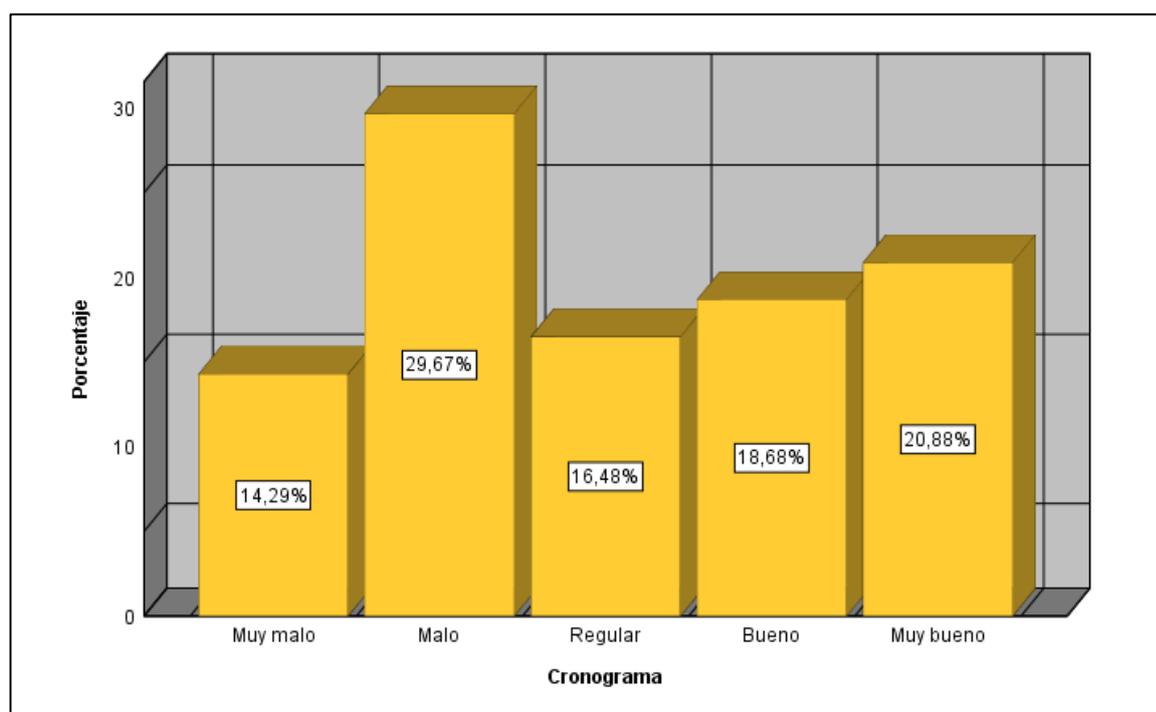
En la tabla 19 y figura 16 se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados sobre las políticas de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 29,67% lo califican desde su percepción como malo, de manera regular un 17,58% y como bueno un 21,98% del total. De esto se concluye que la mayoría de servidores públicos tienen una percepción mala sobre las políticas dentro de la municipalidad.

**Tabla 20**

Resultados estadísticos indicador 06: Cronograma

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	13	14,3	14,3	14,3
Malo	27	29,7	29,7	44,0
Regular	15	16,5	16,5	60,4
Bueno	17	18,7	18,7	79,1
Muy bueno	19	20,9	20,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 17. Cronograma*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

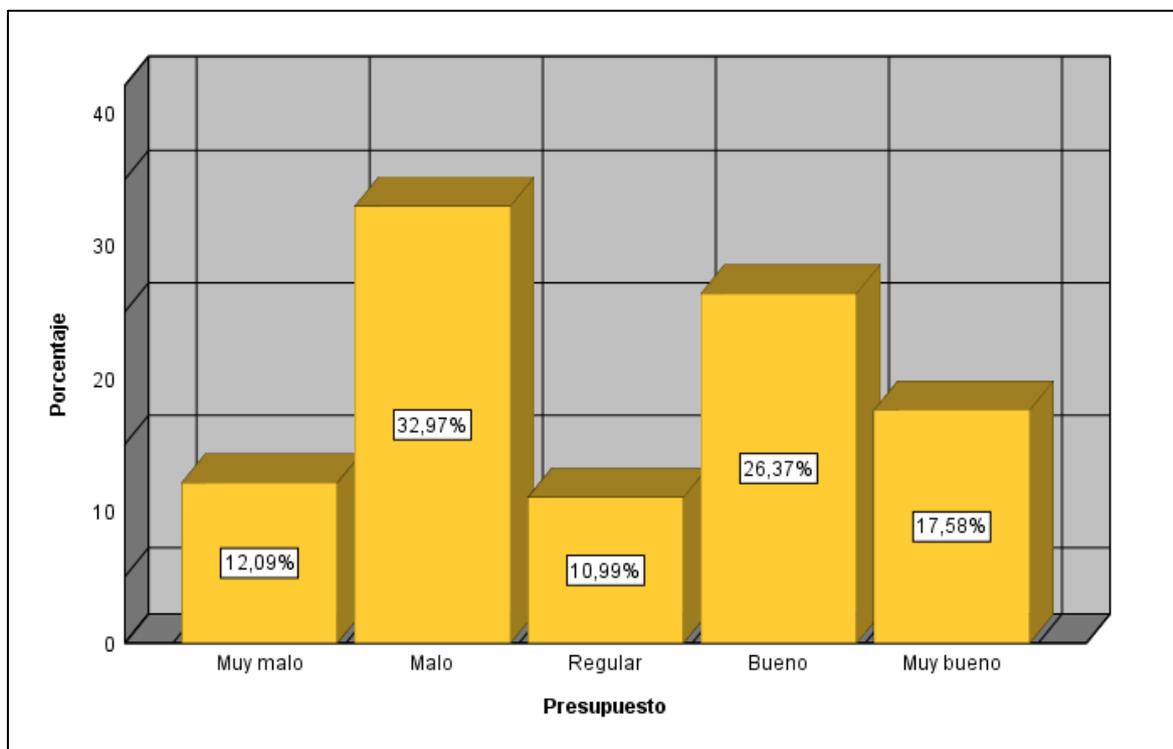
De acuerdo con los datos que se muestran en la tabla 20 y figura 17, respecto al indicador de cronograma se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 29,67% considera desde su percepción al cronograma como malo, el 16,48% lo considera de manera regular y el 18,68% como bueno. De esto se desprende que la mayoría representado por un 29,67% del total de encuestados indican desde su percepción que el cronograma de actividades dentro de la municipalidad no se cumple por ello es considerado como malo.

**Tabla 21**

Resultados estadísticos indicador 07: Presupuesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	11	12,1	12,1	12,1
Malo	30	33,0	33,0	45,1
Regular	10	11,0	11,0	56,0
Bueno	24	26,4	26,4	82,4
Muy bueno	16	17,6	17,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 18. Presupuesto*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

La tabla 21 y figura 18, muestra las respuestas de los encuestados en referente al indicador presupuesto donde de los 91 encuestados, el 32,97% de los servidores públicos lo califican como malo desde su percepción, de manera regular un 10,99% y un 26,37% determina que es bueno. De esto se desprende que la mayoría de servidores públicos representado por un 32,97% del total, indican que el presupuesto asignado a las áreas no es el adecuado por ello recibe una calificación de malo.

**Tabla 22**

Resultados estadísticos indicador 08: Dividir el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	8	8,8	8,8	8,8
Malo	29	31,9	31,9	40,7
Regular	17	18,7	18,7	59,3
Bueno	20	22,0	22,0	81,3
Muy bueno	17	18,7	18,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

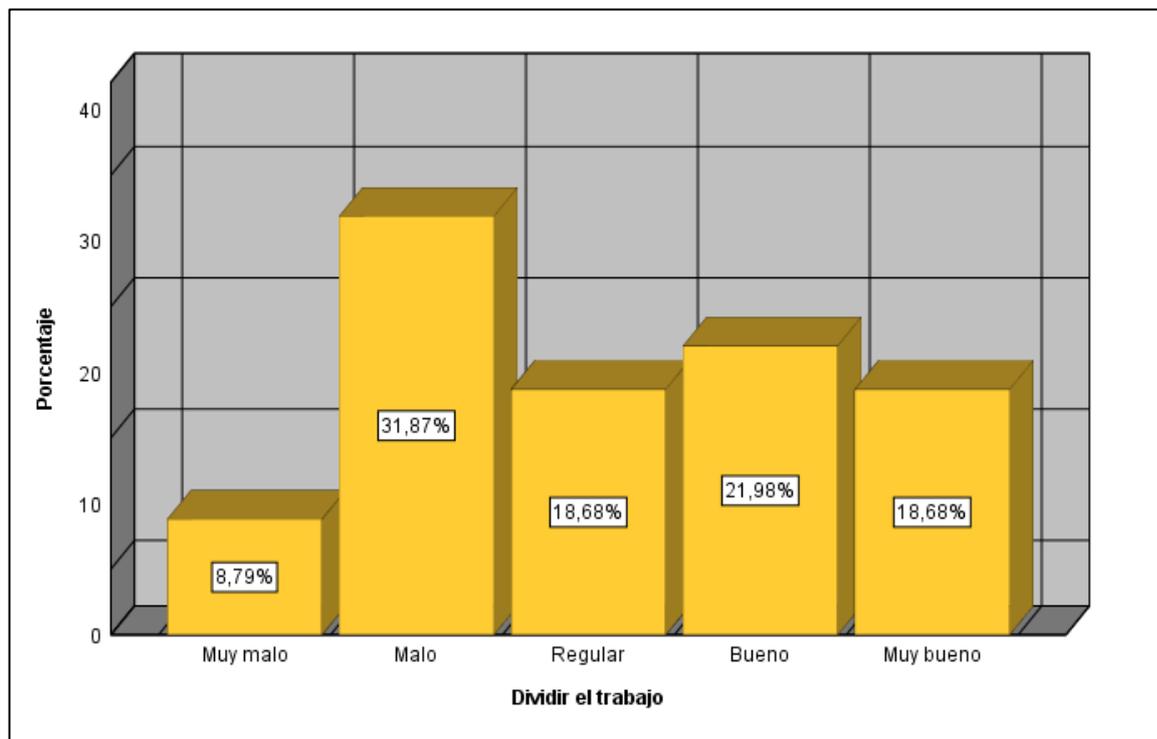


Figura 19. Dividir el trabajo

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

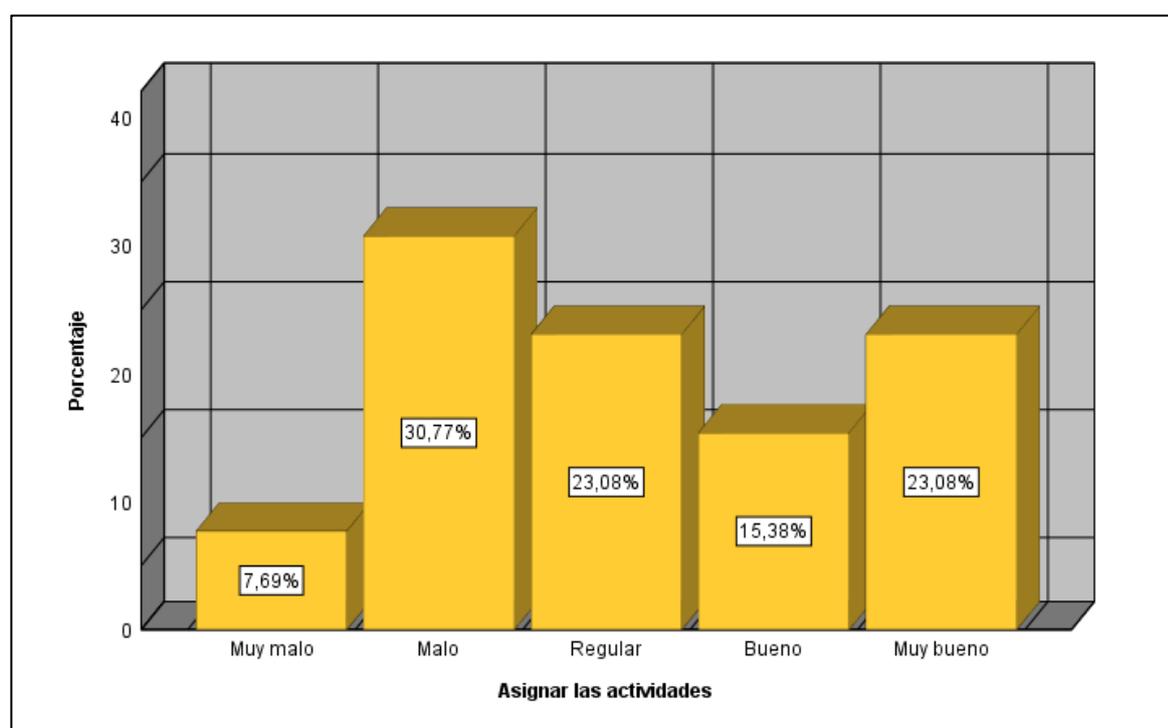
De los datos que se detallan en la tabla 22 y figura 19, se puede precisar que el 31,87% corresponde a los servidores públicos que tienen una mala percepción de la división de trabajo, el 18,68% a los que lo perciben de manera regular y 21,98% a los que tienen una buena percepción.

En conclusión, de estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la división de trabajo es mala en la municipalidad de San Jerónimo.

**Tabla 23**

Resultados estadísticos indicador 09: Asignar las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	7	7,7	7,7	7,7
Malo	28	30,8	30,8	38,5
Regular	21	23,1	23,1	61,5
Bueno	14	15,4	15,4	76,9
Muy bueno	21	23,1	23,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

*Fuente:* Procesamiento de datos en el SPSS V25*Figura 20.* Asignar las actividades*Fuente:* Procesamiento de datos en el SPSS V25

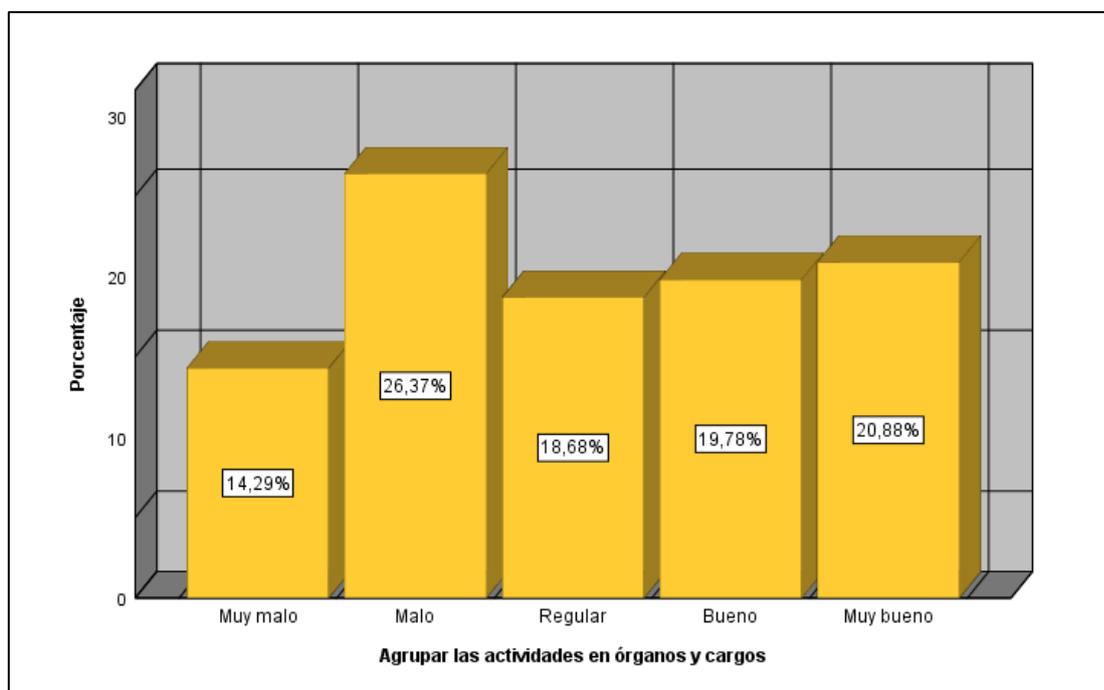
De acuerdo con los datos que se muestran en la tabla 23 y figura 20, respecto al indicador de asignar actividades se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 30,77% considera desde su percepción que la asignación de actividades se da de una manera mala, el 23,08% de manera regular y un 15,38% como muy bueno. De esto se desprende que la mayoría representado por un 30,77% del total de encuestados indican desde su percepción que la asignación de actividades dentro de la municipalidad no es adecuada por ello es considerado como malo.

**Tabla 24**

Resultados estadísticos indicador 10: Agrupar las actividades en órganos y cargos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	13	14,3	14,3	14,3
Malo	24	26,4	26,4	40,7
Regular	17	18,7	18,7	59,3
Bueno	18	19,8	19,8	79,1
Muy bueno	19	20,9	20,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 21. Agrupar las actividades en órganos y cargos*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En referencia a los datos que se detallan en la tabla 24 y figura 21, se puede denotar que el 26,37% corresponde a los servidores públicos que tienen una mala percepción de la agrupación de actividades en órganos y cargos dentro de la municipalidad de San Jerónimo, por otro lado, el 18,68% corresponde a aquellos que lo perciben de manera regular y 19,78% a los que tienen una buena percepción.

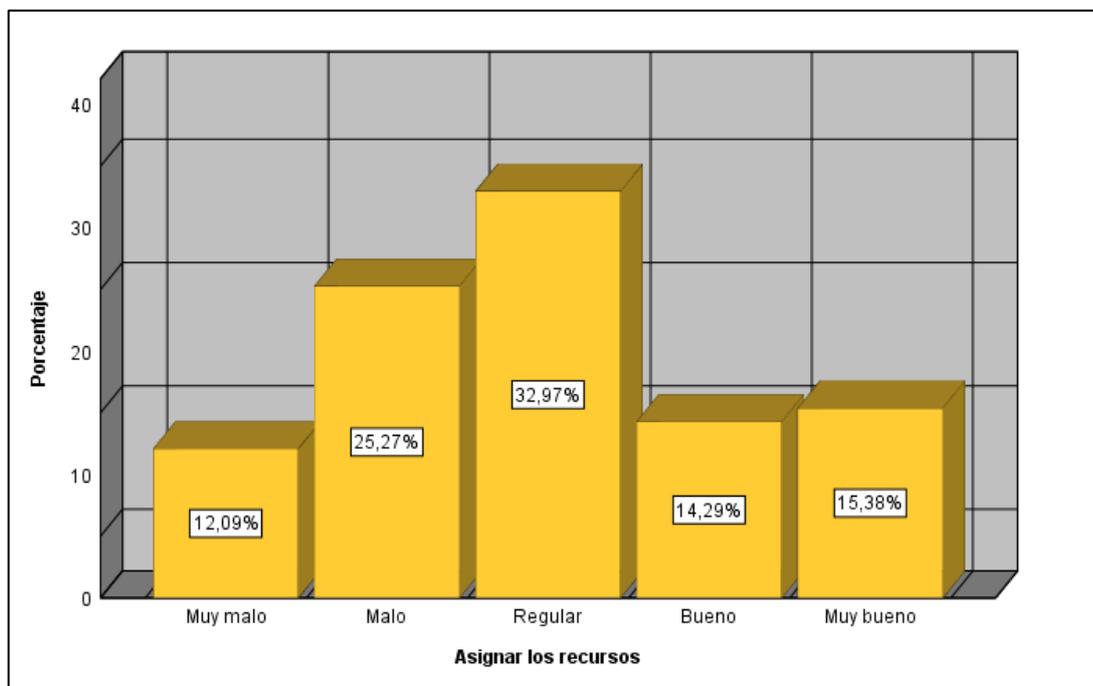
De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la agrupación de actividades en órganos y cargos es mala en la municipalidad de San Jerónimo.

**Tabla 25**

*Resultados estadísticos indicador 11: Asignar los recursos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	11	12,1	12,1	12,1
Malo	23	25,3	25,3	37,4
Regular	30	33,0	33,0	70,3
Bueno	13	14,3	14,3	84,6
Muy bueno	14	15,4	15,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 22. Asignar los recursos*

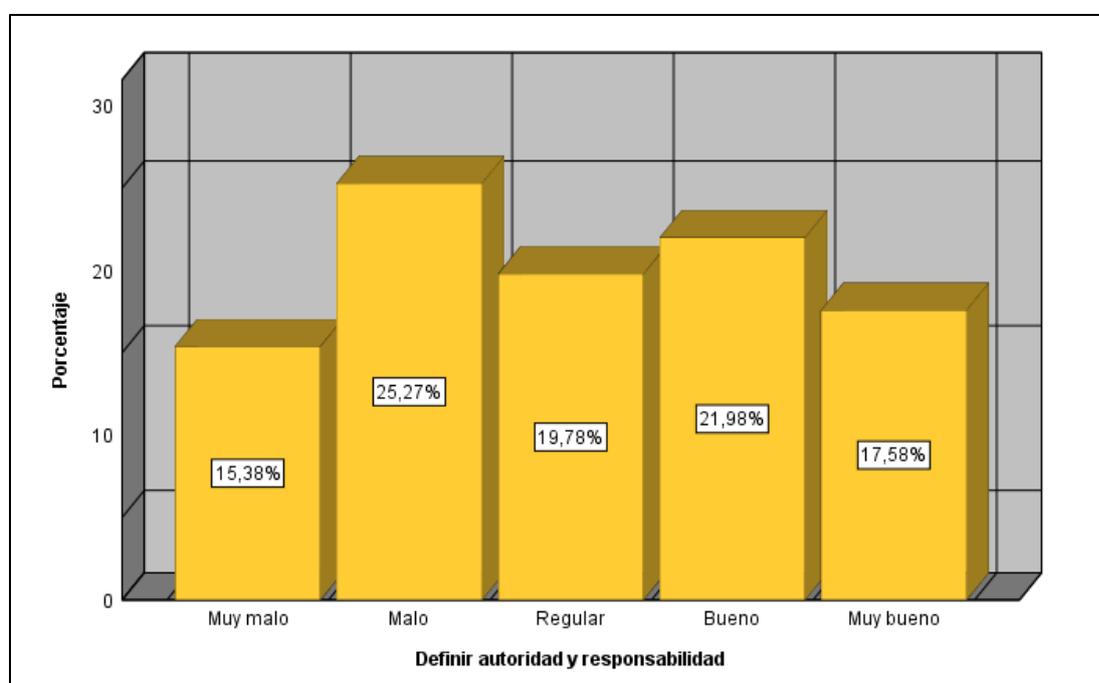
Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 25 y figura 22 se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados sobre asignar recursos en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 25,27% lo califican desde su percepción como malo, de manera regular un 32,97% y como bueno un 14,29% del total. De esto se concluye que la mayoría de servidores públicos tienen una percepción regular sobre la asignación de recursos dentro de la municipalidad.

**Tabla 26***Resultados estadísticos indicador 12: Definir autoridad y responsabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	14	15,4	15,4	15,4
Malo	23	25,3	25,3	40,7
Regular	18	19,8	19,8	60,4
Bueno	20	22,0	22,0	82,4
Muy bueno	16	17,6	17,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

*Figura 23. Definir autoridad y responsabilidad*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

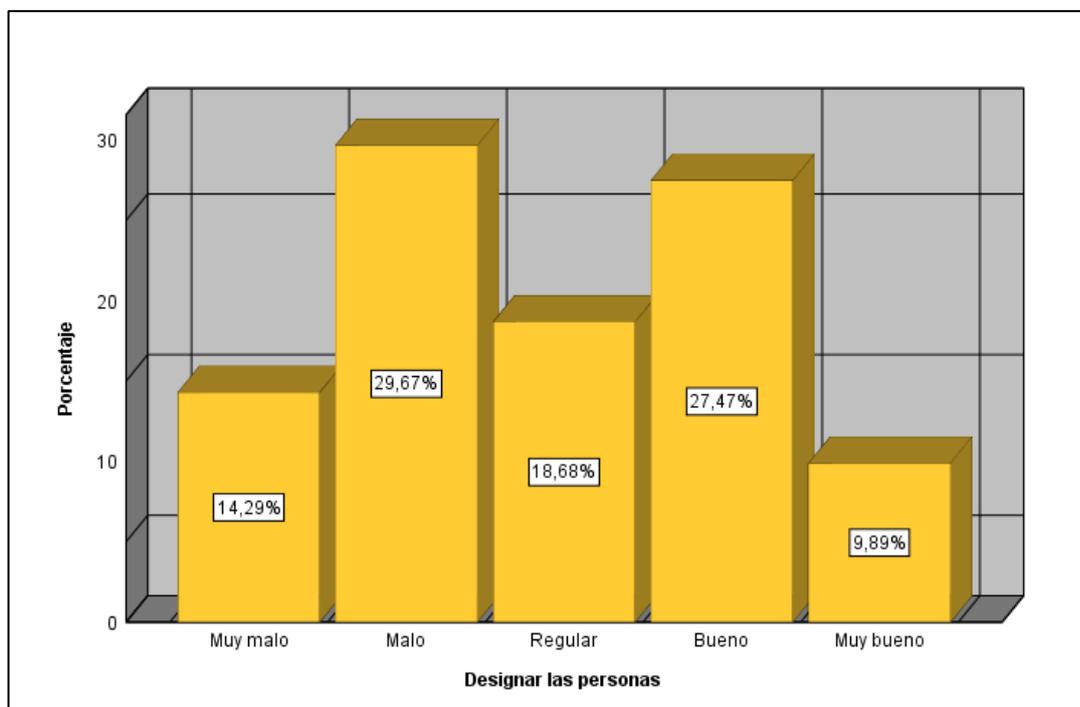
De acuerdo con los datos que se muestran en la tabla 26 y figura 23, respecto al indicador de definir autoridad y responsabilidad se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 25,27% considera desde su percepción como malo a definir autoridad y responsabilidad, el 19,78% lo considera de manera regular y un 21,98% como bueno. De esto se desprende que la mayoría representado por un 25,27% del total de encuestados indican desde su percepción que la definir autoridad y responsabilidad dentro de la municipalidad no es adecuada por ello es considerado como malo.

**Tabla 27**

*Resultados estadísticos indicador 13: Designar las personas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	13	14,3	14,3	14,3
Malo	27	29,7	29,7	44,0
Regular	17	18,7	18,7	62,6
Bueno	25	27,5	27,5	90,1
Muy bueno	9	9,9	9,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



**Figura 24.** Designar las personas

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

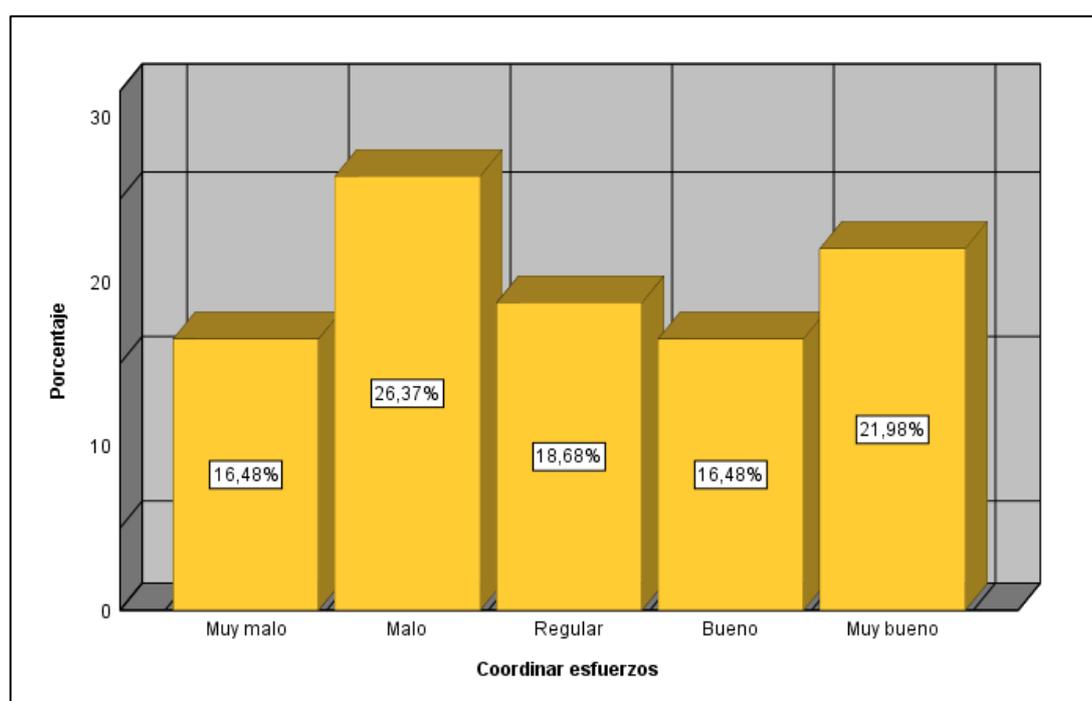
Según los datos que se presentan en la tabla 27 y figura 24, se puede precisar que el 29,67% corresponde a los servidores públicos que tienen una mala percepción con respecto a la designación de personas para realizar actividades dentro de la municipalidad de San Jerónimo, por otro lado, el 18,68% corresponde a aquellos que lo perciben de manera regular y 27,47% a los que tienen una buena percepción.

De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la a la designación de personas para realizar actividades es malo en la municipalidad de San Jerónimo.

**Tabla 28***Resultados estadísticos indicador 14: Coordinar los esfuerzos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	15	16,5	16,5	16,5
Malo	24	26,4	26,4	42,9
Regular	17	18,7	18,7	61,5
Bueno	15	16,5	16,5	78,0
Muy bueno	20	22,0	22,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 25. Coordinar los esfuerzos*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

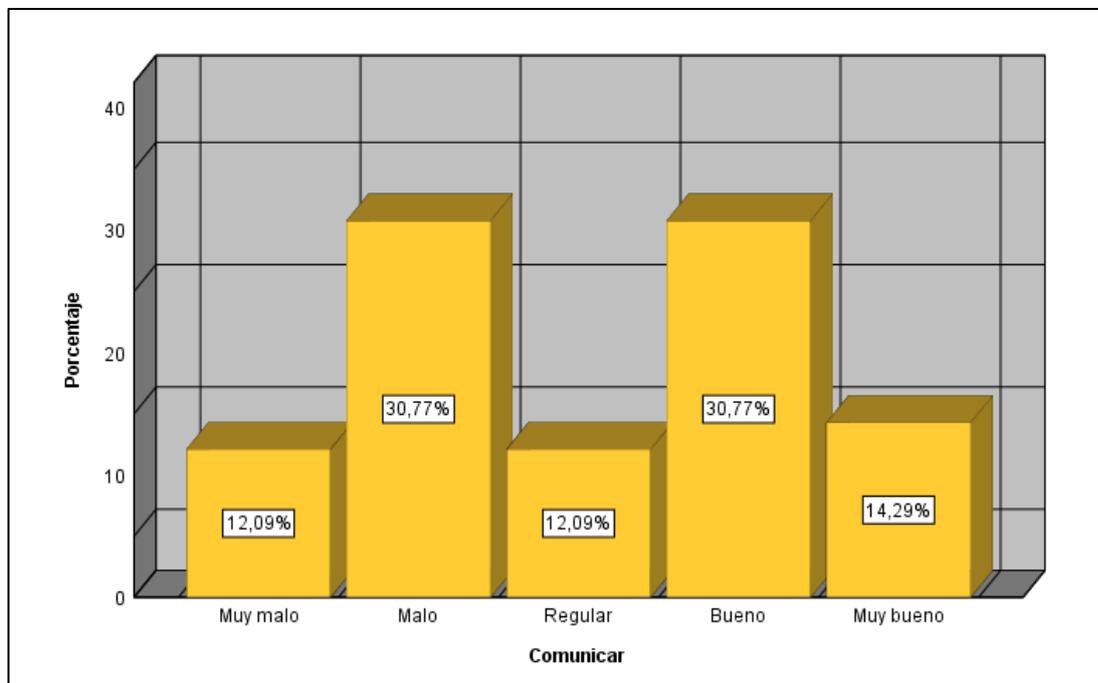
En la tabla 28 y figura 25, se observa que el indicador de coordinar esfuerzos para realizar actividades dentro de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es considerado como malo desde la perspectiva de un 26,37% de servidores públicos encuestados, por otro lado, el 18,68% indica que tiene una perspectiva regular y el 16,48% menciona que es bueno. De estos datos se indica que la mayoría de encuestados determinan desde su percepción que la visión es considerada como malo porque no cumple con su propósito.

**Tabla 29**

*Resultados estadísticos indicador 15: Comunicar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	11	12,1	12,1	12,1
Malo	28	30,8	30,8	42,9
Regular	11	12,1	12,1	54,9
Bueno	28	30,8	30,8	85,7
Muy bueno	13	14,3	14,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25



*Figura 26. Comunicar*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

Según los datos que se detallan en la tabla 29 y figura 26, se puede denotar que el 30,77% corresponde a los servidores públicos que tienen una mala percepción con respecto a la comunicación dentro de la municipalidad de San Jerónimo, por otro lado, el 12,07% corresponde a aquellos que lo perciben de manera regular y 30,77% a los que tienen una buena percepción.

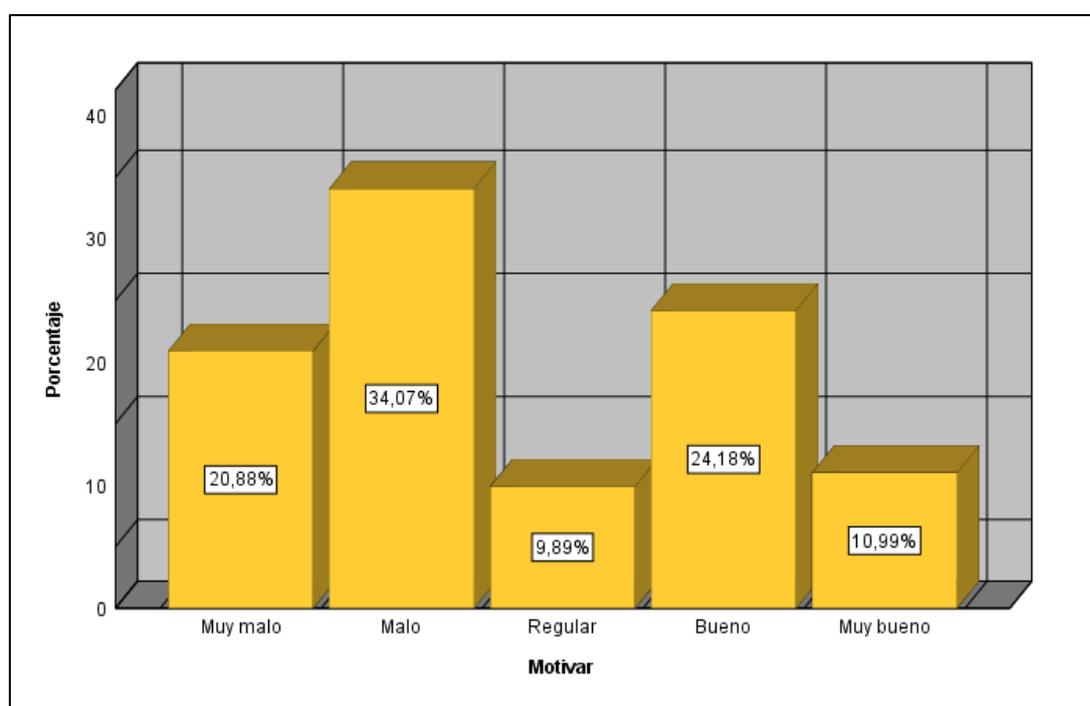
De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la comunicación tiende a ser regular dentro de la municipalidad.

**Tabla 30**

Resultados estadísticos indicador 16: Motivar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy malo	19	20,9	20,9	20,9
Malo	31	34,1	34,1	54,9
Regular	9	9,9	9,9	64,8
Bueno	22	24,2	24,2	89,0
Muy bueno	10	11,0	11,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

Figura 27. *Motivar*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos presentados en la tabla 30 y figura 27, con respecto al indicador de motivación hacia los trabajadores dentro de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se puede precisar que, 34,07% corresponde a la percepción de quienes consideran que no hay motivación por eso lo califican como malo, por otro lado 9,89% corresponde a quienes indican que la motivación si se da, pero de manera regular, asimismo 24,18% corresponde a los que tienen una percepción buena. En referente a estos datos se puede concluir que la mayoría de encuestados determinan desde su percepción que no hay motivación brindada hacia los trabajadores, por ello le dan un calificativo de malo.

**Tabla 31**

Resultados estadísticos indicador 17: Liderar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	12	13,2	13,2	13,2
Malo	33	36,3	36,3	49,5
Regular	17	18,7	18,7	68,1
Bueno	17	18,7	18,7	86,8
Muy bueno	12	13,2	13,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

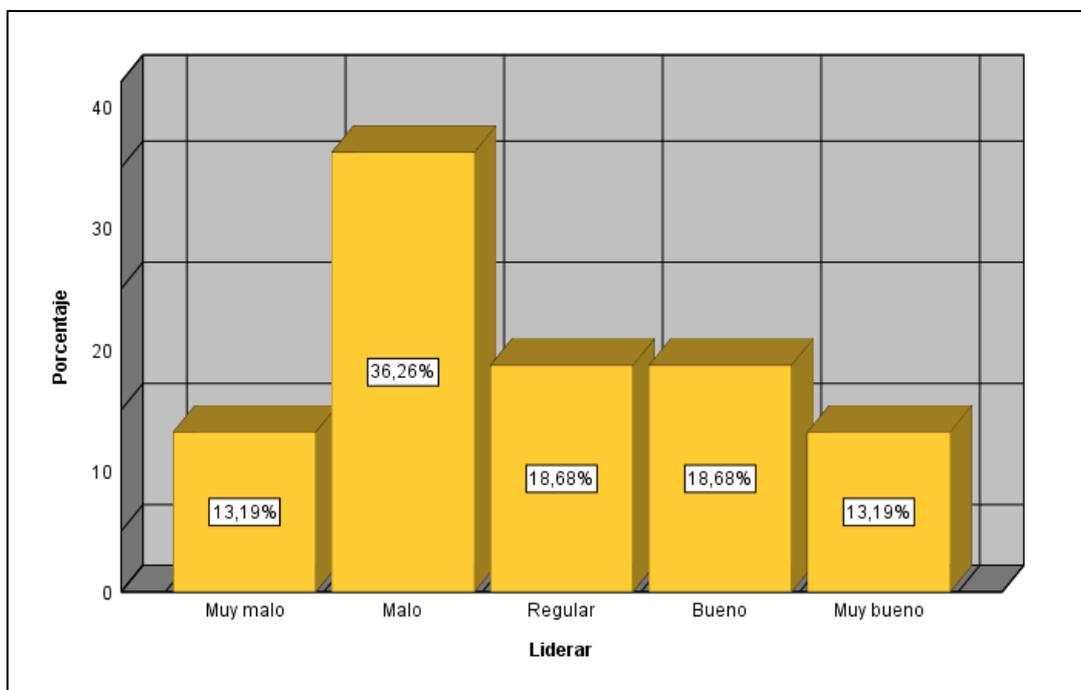


Figura 28. Liderar

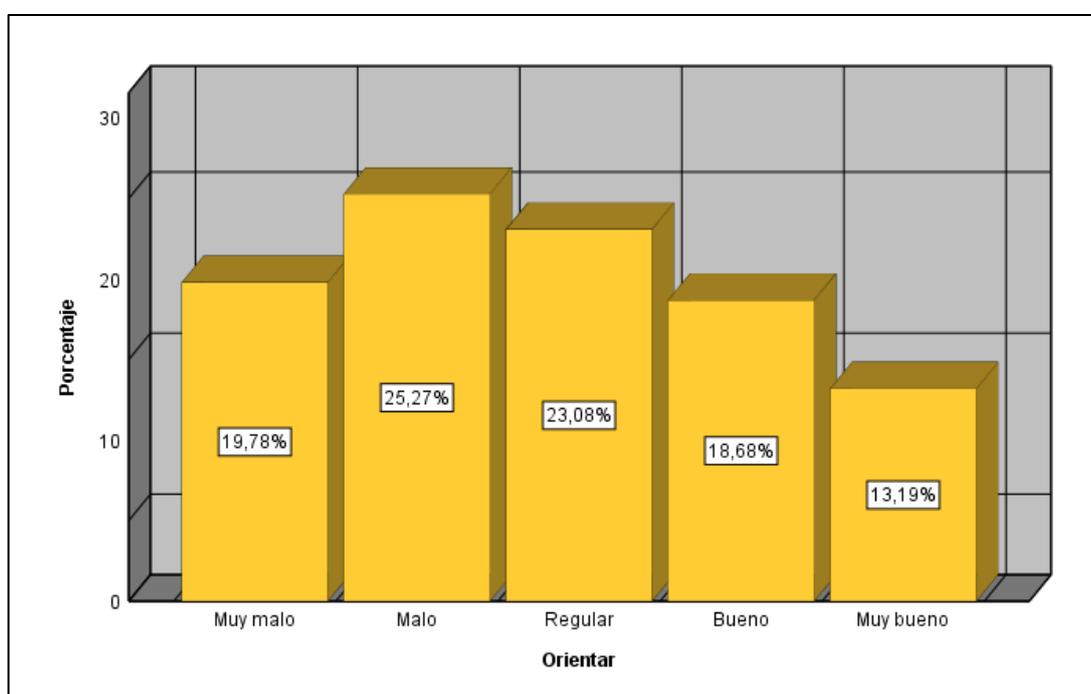
Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 31 y figura 28 se observó que de los 91 servidores públicos encuestados sobre el liderazgo en la municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 36,26% lo califican desde su percepción como malo, de manera regular un 18,68% y como bueno un porcentaje similar. De esto se concluye que la mayoría de servidores públicos tienen una percepción mala sobre el liderazgo dentro de la municipalidad.

**Tabla 32***Resultados estadísticos indicador 18: Orientar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	18	19,8	19,8	19,8
Malo	23	25,3	25,3	45,1
Regular	21	23,1	23,1	68,1
Bueno	17	18,7	18,7	86,8
Muy bueno	12	13,2	13,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 29. Orientar*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

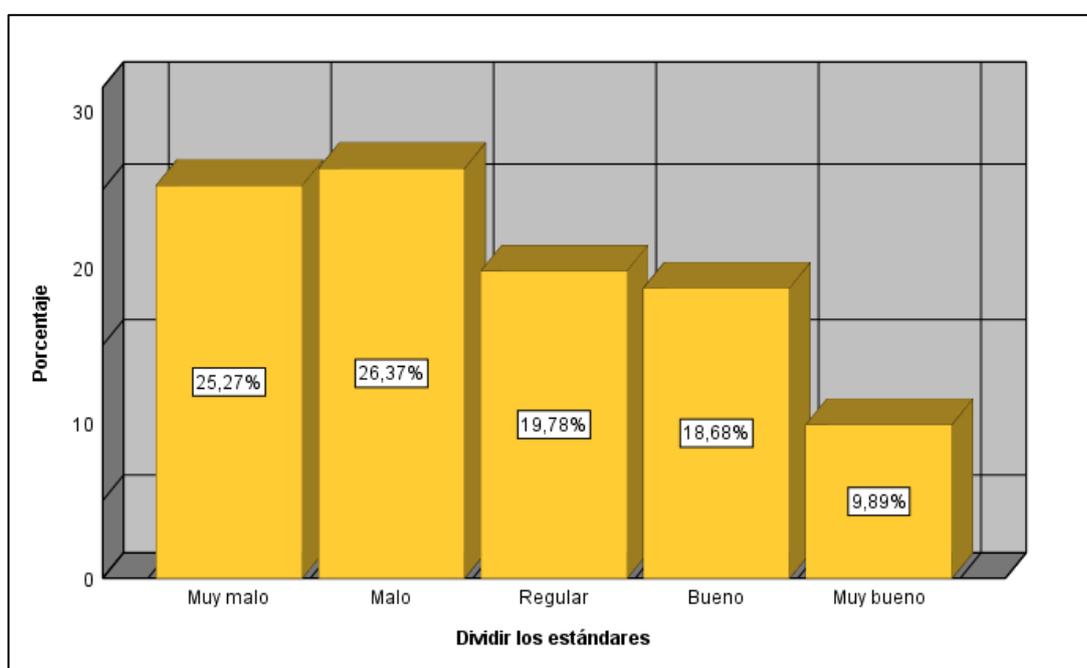
Según los datos que se detallan en la tabla 32 y figura 29, se puede argumentar que el 25,27% corresponde a los servidores públicos que tienen una mala percepción con respecto a la orientación que reciben de parte de los funcionarios dentro de la municipalidad de San Jerónimo, por otro lado, el 23,08% corresponde a aquellos que lo perciben de manera regular y 18,68% a los que tienen una buena percepción.

De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la orientación que reciben de parte de los funcionarios para realizar sus actividades es mala en la municipalidad de San Jerónimo.

**Tabla 33***Resultados estadísticos indicador 19: Dividir los estándares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	23	25,3	25,3	25,3
Malo	24	26,4	26,4	51,6
Regular	18	19,8	19,8	71,4
Bueno	17	18,7	18,7	90,1
Muy bueno	9	9,9	9,9	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 30. Dividir los estándares*

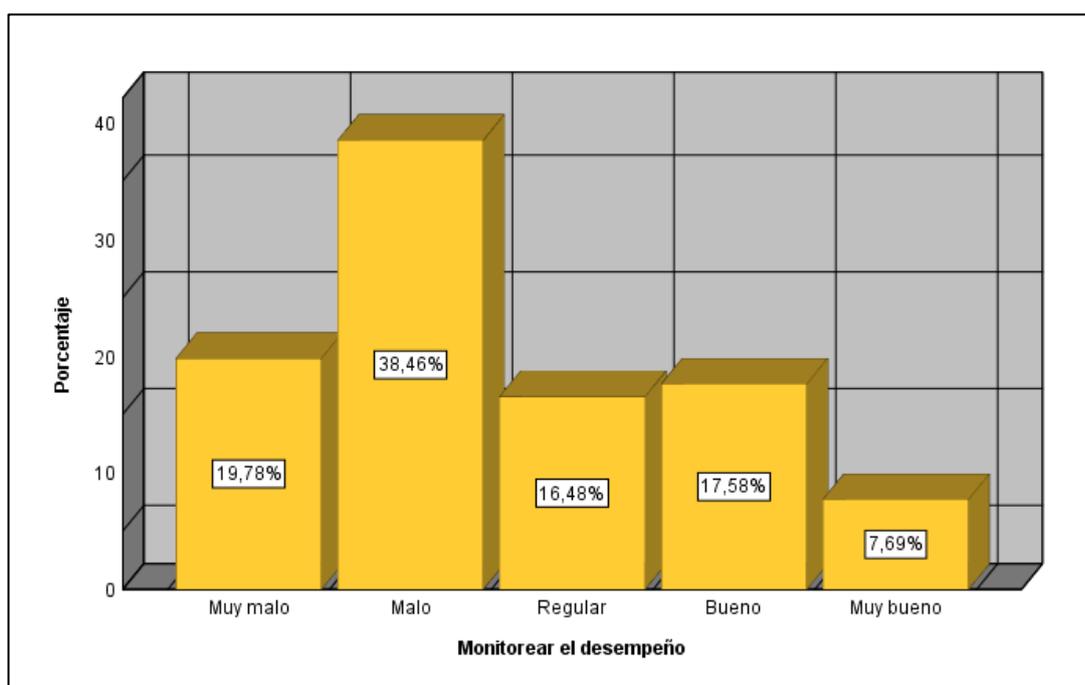
Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 33 y figura 30 se observa que, de los 91 servidores públicos encuestados sobre dividir los estándares en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 26,37% lo califican desde su percepción como malo, de manera regular un 19,78% y como bueno un 18,68%. De estos datos se desprende que la mayoría representado por un 26,37% tienen una percepción mala sobre dividir los estándares dentro de la municipalidad.

**Tabla 34***Resultados estadísticos indicador 20: Monitorear el desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	18	19,8	19,8	19,8
Malo	35	38,5	38,5	58,2
Regular	15	16,5	16,5	74,7
Bueno	16	17,6	17,6	92,3
Muy bueno	7	7,7	7,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

**Figura 31.** Monitorear el desempeño

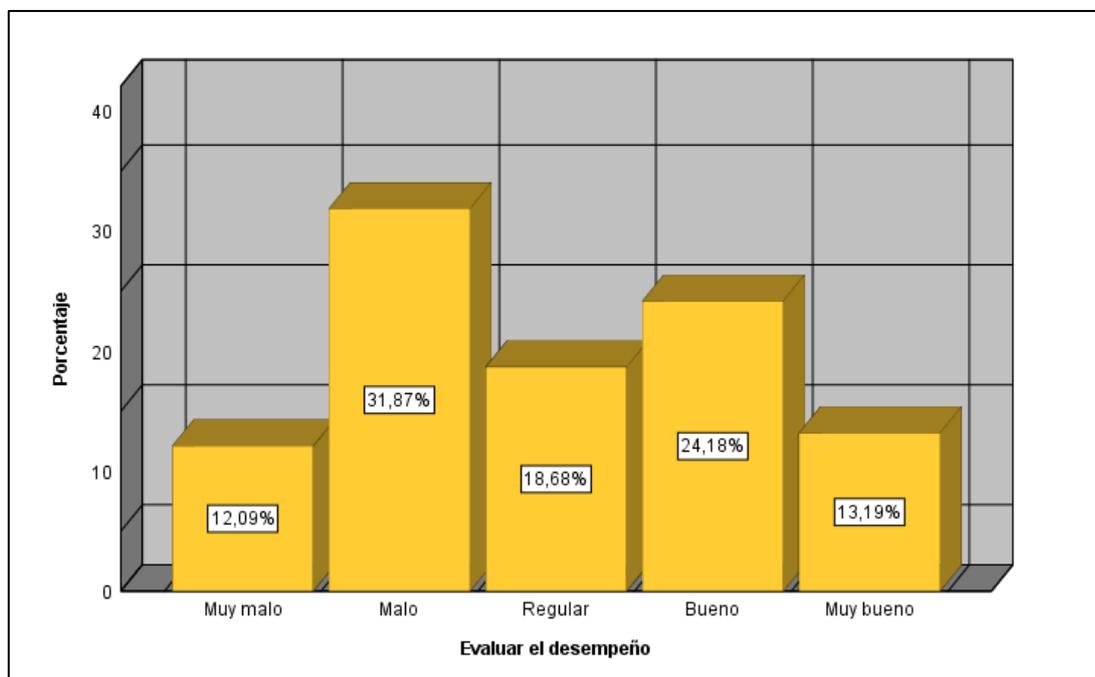
Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos presentados en la tabla 34 y figura 31, con respecto al indicador de monitorear el desempeño de los trabajadores dentro de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se puede precisar que, 38,46% corresponde a la percepción de quienes consideran que esta actividad es llevada a cabo de mala manera, en sentido regular lo consideran 16,48% y de manera buena el 17,58%. En referente a estos datos se puede concluir que la mayoría de encuestados determinan desde su percepción que monitorear el desempeño de los trabajadores es considerada como malo dentro de la municipalidad.

**Tabla 35***Resultados estadísticos indicador 21: Evaluar el desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	11	12,1	12,1	12,1
Malo	29	31,9	31,9	44,0
Regular	17	18,7	18,7	62,6
Bueno	22	24,2	24,2	86,8
Muy bueno	12	13,2	13,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

**Figura 32.** Evaluar el desempeño

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

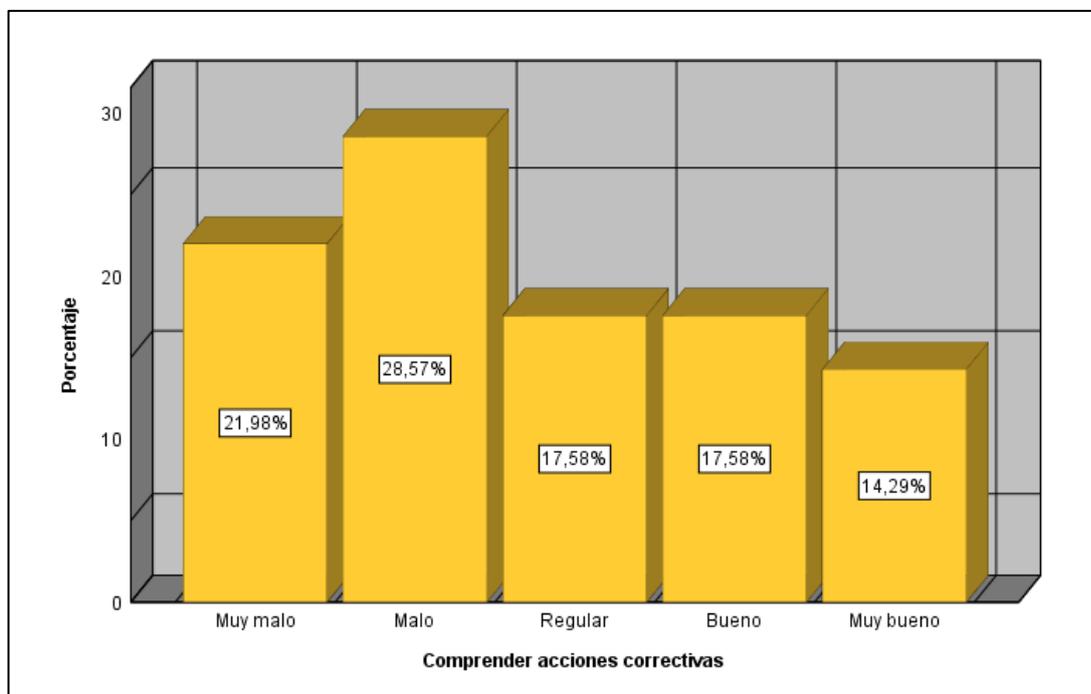
En referente a los datos presentados en la tabla 35 y figura 32 se puede precisar que, 31,87% representa a los servidores públicos encuestados que tienen una percepción mala sobre la evaluación de desempeño dentro de la municipalidad de San Jerónimo, 18,68% representa a quienes desde su percepción lo califican de manera regular y 24,18% a los que lo perciben como bueno.

De estos resultados se desprende que la percepción de la mayoría de los servidores públicos con respecto a la evaluación de desempeño es mala en la municipalidad de San Jerónimo.

**Tabla 36***Resultados estadísticos indicador 22: Comprender acciones correctivas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	20	22,0	22,0	22,0
Malo	26	28,6	28,6	50,5
Regular	16	17,6	17,6	68,1
Bueno	16	17,6	17,6	85,7
Muy bueno	13	14,3	14,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

*Figura 33. Comprender acciones correctivas*

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En referencia a los datos que se encuentran en la tabla 36 y figura 33, referido al indicador de comprender acciones correctivas, se observa que de los 91 encuestados en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el 28,57% lo califica desde su percepción como malo, el 17,58% de manera regular y un porcentaje similar como bueno. De esto se concluye que la mayoría de los servidores públicos califican desde su percepción como malo a comprender acciones correctivas dentro de la municipalidad.

Anexo 5. Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: JOHN PETER AGUIRRE LANDA  
Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA  
Fecha: 18.09.2019

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

NINGUNA

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

NINGUNA

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

NINGUNA

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA PEREZ DE ARCE  
Mg. John Peter Aguirre Landa  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 10002395

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Rosa Nelida Ascas Ruiz  
Grado Académico: Magister en Administración de Empresas  
Fecha: ...../...../.....

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejoras en tema de Investigación

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Indicadores Considera lo Relevante

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

precise la muestra y población

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA AMÉZAGA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES CUANTITATIVAS  
Mgtr. Rosa Nelida Ascas Ruiz  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 49376273

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Joaquín Machaca Rojas  
Grado Académico: Doctor en Ciencias Empresariales  
Fecha: 18, 10, 2019

II. OBSERVACIONES:

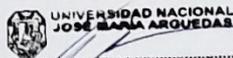
FORMA: Es coherente a los propósitos de la investigación.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)  
Existe estructura y coherencia de los ítems y dimensiones del estudio.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)  
Se reconocen que los ítems se hizo de forma apropiada.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  Procede  No Procede  para su aplicación.



Dr. Joaquín Machaca Rojas  
ABSENTE

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 28027655

### Anexo 6. Fotografías de la investigación



Encuesta realizada al director de la Unidad de Abastecimiento y Logística de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta realizada al Director de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta realizada al personal de la Dirección de Planificación y presupuesto de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta al personal de la Oficina de Sub Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta al Jefe de la Unidad de Informática de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta realizada al personal de División de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta realizada al personal de la División de Obras de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta al personal nombrado del área de Registro civil de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta al personal de la Oficina de Sub Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta al Jefe de Programación de metas de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo



Encuesta al asistente administrativo de la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

## Anexo 7: Encuesta de la investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### CUESTIONARIO

Estimado señor (a):

Tenga usted buen día, le agradecemos anticipadamente por su colaboración en el presente cuestionario, para el trabajo de investigación titulado: **“Gestión administrativa, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, 2019”**; sus respuestas serán diligenciadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación en mención.

**INSTRUCCIONES:** Responda las alternativas según corresponda, no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

#### a) DATOS GENERALES

##### 1.1. Género

Femenino ( )                      Masculino ( )

##### 1.2. Edad

- a) De 20 a 28 años ( )
- b) De 29 a 37 años ( )
- c) De 38 a 46 años ( )
- d) De 46 a más años ( )

##### 1.3. Nivel académico

- a) Técnico ( )
- b) Licenciado ( )
- c) Maestría ( )
- d) Doctorado ( )

##### 1.4. ¿Condición laboral?

- a) DL 276 ( )
- b) CAS ( )
- c) Locación de servicios ( )
- d) Otros ( )

Marque con una "X" la percepción que UD. tiene sobre cada uno de las interrogantes planteadas en el siguiente cuestionario:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

DIMENSIONES /ítems		RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Al momento de formular la misión institucional se hizo partícipe a todo el personal?					
2	¿Según su percepción la gestión municipal está acorde con la misión?					
3	¿La municipalidad cumple con su misión institucional?					
4	¿Se pone en conocimiento del personal la visión institucional?					
5	¿Según su percepción la gestión municipal está alineado a la visión institucional?					
6	¿Los funcionarios de la municipalidad establecen sus objetivos en base a la visión?					
7	¿La gestión municipal logra los objetivos programados?					
8	¿Las actividades programadas guardan relación con los objetivos trazados?					
9	¿Se pone en conocimiento del personal los objetivos institucionales que se pretenden lograr?					
10	¿La gestión municipal establece estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos institucionales?					
11	¿En la municipalidad se pone en práctica las estrategias para ejecutar adecuadamente los planes de trabajo?					
12	¿Según su percepción se establecen adecuadamente políticas de gestión dentro de la municipalidad?					
13	¿Las políticas de la gestión municipal le ayudan a obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones?					
14	¿Dentro de la municipalidad se establece un cronograma de actividades que se cumple?					
15	¿En las actividades programadas establecen plazos adecuados para su cumplimiento?					
16	¿El presupuesto asignado a las unidades orgánicas dentro de la municipalidad es resultado de una planificación adecuada?					
17	¿En la municipalidad se asigna el presupuesto a cada unidad orgánica de manera racional para desarrollar sus funciones?					
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	¿Según su percepción la división de trabajo en la municipalidad, se da de acuerdo a las áreas funcionales de la entidad pública?					
19	¿Según su percepción la división de trabajo le ayuda al desempeño de sus actividades?					
20	¿Se delegan funciones a los servidores públicos teniendo en cuenta la formación profesional?					
21	¿Las actividades asignadas al personal de cada área le permite que se logre una buena gestión?					
22	¿Se agrupan las tareas de tal forma que coadyube a lograr los objetivos?					
23	¿En la municipalidad se agrupan las tareas para mejorar las habilidades del trabajador?					

24	¿Dentro de la municipalidad existe una adecuada distribución de recursos?					
25	¿Los recursos asignados a cada unidad orgánica son suficientes para desarrollar sus funciones?					
26	¿En la municipalidad se delega autoridad para tomar decisiones para el mejor desempeño de sus funciones?					
27	¿En la municipalidad se delega la responsabilidad que le permite ejercer eficientemente sus funciones?					
<b>DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	¿Se asigna las funciones del puesto de acuerdo al perfil profesional de cada servidor público?					
29	¿El personal desempeña su función acorde a una formación especializada para el puesto?					
30	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la municipalidad por parte de los funcionarios entre el personal de las áreas funcionales?					
31	¿El trabajo en equipo que se desarrolla en la municipalidad le ayuda a Ud. a interactuar con sus demás compañeros?					
32	¿Existen mecanismos de comunicación entre las direcciones dentro de la municipalidad?					
33	¿Dentro de la municipalidad existe una adecuada comunicación entre funcionarios y trabajadores?					
34	¿En la municipalidad se estimula la participación del personal mediante la motivación?					
35	¿Dentro de la municipalidad existe y se llevan a cabo programas de motivación al personal?					
36	¿El liderazgo ejercido por los funcionarios dentro de la municipalidad permite que el personal se involucre con el logro de los objetivos?					
37	¿En la municipalidad al momento de generarse un conflicto el funcionario propone soluciones viables?					
38	¿En la municipalidad existen programas de orientación en sus funciones para el mejor desempeño del servidor público?					
39	¿Dentro de la municipalidad se orienta a los servidores con respecto al desarrollo de sus actividades laborales de acuerdo a los Documentos de Gestión?					
<b>DIMENSIÓN 4: CONTROL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
40	¿Dentro de la municipalidad existe (estándares o indicadores) de desempeño adecuados para calificar su trabajo?					
41	¿Los (estándares o indicadores) miden realmente el desempeño de sus funciones?					
42	¿Dentro de la municipalidad existe evaluación de desempeño para los trabajadores?					
43	¿Según su percepción en la municipalidad se aplica una adecuada evaluación de desempeño a sus trabajadores?					
44	¿En la municipalidad existe supervisión continua de los sistemas que le ayudan a desarrollar sus funciones?					
45	¿En la municipalidad existen procedimientos que permiten informar sobre el avance de las actividades en función de las metas trazadas?					
46	¿Existen mecanismos de control para verificar si el trabajador está cumpliendo con los objetivos del área donde se desempeña?					
47	¿En la municipalidad se detectan desviaciones de los objetivos y se realiza un análisis de las mismas?					
48	¿En la municipalidad se aplican acciones correctivas a los procesos administrativos inadecuados?					

*Gracias por su colaboración*

## Anexo 8. 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):

Buenos días. Mi nombre es Jania Liseth Mendoza Laura; soy de la Universidad Nacional José María Arguedas, Bachiller en Administración de Empresas y estoy realizando un trabajo de investigación titulado: “Gestión administrativa, desde la percepción del servidor público en la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac 2019”.

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

En ese sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es solo para fines de este trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificara que dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se puede perder cuestiones importantes. El uso de la grabación es solo a fines de este trabajo de investigación.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

A continuación, se pasará a realizar las preguntas:

#### DATOS PERSONALES

**Género** : Masculino ( ) femenino ( )

**Edad** : .....

**Nivel educativo** : .....

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

**Cargo que ocupa en la Municipalidad** .....

## **A. DIMENSIÓN DE PLANEACIÓN**

1. ¿Se planifica dentro de la municipalidad para llevar a cabo algún proyecto? ¿Qué aspectos se toman en cuenta? ¿En qué documentos de gestión de la municipalidad se plasma esta planificación?
2. ¿Considera Ud. que la planificación es importante antes de ejecutar algún proyecto?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la Municipalidad distrital de San Jerónimo? ¿Considera importante saber de este aspecto?
4. ¿Cuáles son los objetivos y metas más importantes de la Municipalidad distrital de San Jerónimo para el próximo año?
5. ¿La Municipalidad distrital de San Jerónimo cuenta con estrategias que minimicen riesgos? SI/NO. ¿Cuáles son?
6. ¿La Municipalidad distrital de San Jerónimo cuenta con procedimientos y reglas que rigen el desempeño del personal?
7. ¿La Municipalidad cuenta con programas y presupuestos debidamente formulados y aprobados? ¿Como se ejecuta?

## **B. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN**

8. ¿Con qué documentos de gestión cuenta la Municipalidad distrital de San Jerónimo? ¿Cuántos de ellos han sido actualizados?
9. ¿Considera Ud. que el organigrama está bien estructurado?
10. ¿Bajo qué criterios y/o consideraciones es contratado o designado el personal?
11. ¿De qué manera son distribuidos los departamentos o áreas en Municipalidad distrital de San Jerónimo?
12. ¿De qué manera se fijan las funciones de autoridad y mando en la Municipalidad distrital de San Jerónimo?
13. ¿De qué manera se toman las decisiones importantes en la Municipalidad distrital de San Jerónimo?

## **C. DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN**

14. ¿Cómo se motiva al personal dentro de la de la Municipalidad distrital de San Jerónimo?
15. ¿De qué manera se desenvuelve el personal trabajando en grupo o equipo?
16. ¿De qué manera se desarrolla la comunicación con el personal?

#### **D. DIMENSIÓN DE CONTROL**

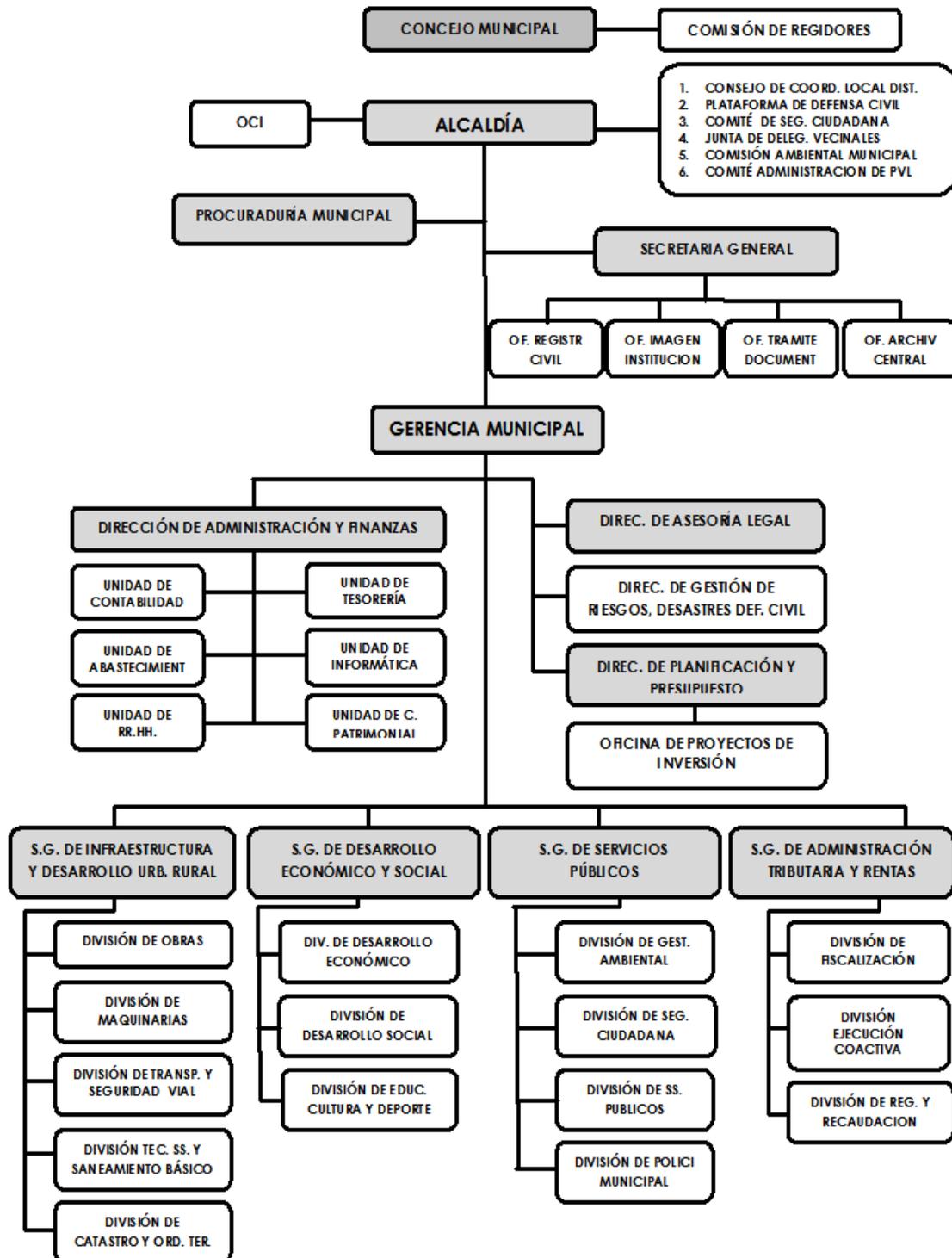
17. ¿Bajo qué criterios o parámetros se controla el desempeño del personal?
18. ¿De qué manera se toman las acciones correctivas frente a un problema?
19. ¿Cómo se controla el cumplimiento de los objetivos y actividades en la Municipalidad distrital de San Jerónimo?

#### **PREGUNTA GENERAL**

20. ¿Dentro de la municipalidad como es la ejecución de la gestión administrativa? ¿Por qué?
21. ¿Puede mencionar algunos indicadores de la gestión administrativa que determinan que es buena?
22. ¿Se cumple el proceso administrativo para llevar a cabo un proyecto dentro de la municipalidad?
23. ¿Cuál de los cuatro pasos del proceso administrativo considera Ud. que es más dificultoso de llevar a cabo?
24. ¿Qué acciones considera usted que serían necesarias para mejorar la gestión administrativa dentro de la Municipalidad distrital de San Jerónimo?

## Anexo 9. Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO



**Anexo 10.** Información de la cantidad de personal administrativo

**AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD**

Andahuaylas, 16 de agosto del 2019

**CARTA N° 001-2019/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/BACH-JLML**

**SEÑOR:**

**Percy Godoy Medina**

Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

**Presente. -**

**Asunto:** Información de personal que realizan labor administrativa

Por medio del presente es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente y a su vez informarle que habiendo concluido satisfactoriamente mis estudios universitarios y obtenido el grado académico de Bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas me encuentro realizando el proyecto de investigación- tesis titulado: **"Percepción del servidor público sobre el proceso administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac - 2019"**. Por lo cual solicito autorice a la oficina correspondiente y me brinde la información escrita sobre la cantidad de personal que realiza labor administrativa en esta institución de acuerdo a la modalidad de contrato que posean.

Sin otro particular, ruego a usted acceder a mi petición

**Atentamente**



Bach. Jania Liseth Mendoza Laura

DNI: 70662783

*Autorizado para  
su atención  
27.08.19*



MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN JERÓNIMO - ANDAHUAYLAS	
<b>MESA DE PARTES</b>	
REGISTRO N°	5933
FECHA	16/08/19 HORA 10:42
RECIBIDO POR:	
FOLIO N°	01



## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO

ANDAHUAYLAS - APURIMAC

*"San Jerónimo creciendo contigo"*



San Jerónimo, 28 de agosto del 2019

### CARTA N° 022 -2019- URR.HH-MDSJ

SEÑORITA:

JANIA LISETH MENDOZA LAURA

CIUDAD

DE MI MAYOR CONSIDERACIÓN:

Previo cordial saludo, me dirijo a usted en atención al documento con Reg. N° 5933 de fecha 16 de agosto del año en curso, presentado por su persona, solicitando información con respecto a la cantidad de personal que labora en esta institución, por lo que se le brinda dicha información de acuerdo al siguiente detalle:

- Personal Nombrado un total de 22 trabajadores.
- Personal de Confianza un total de 11 trabajadores.
- Personal CAS un total de 10 trabajadores
- Personal de Locación de servicios un total de 95 trabajadores ( 47 de limpieza pública Serenazgo y 48 Trabajadores Administrativos).

Esperando que la presente, merezca la debida atención, me suscribo de Usted.  
Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
SAN JERÓNIMO  
D.C. Marcel Prodo Jauriga  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**Anexo 11.** Autorización para la aplicación de encuesta

**AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD**

Andahuaylas, 09 de setiembre del 2019

**CARTA N° 002-2019/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/BACH-JLML**

**SEÑOR:**

**Percy Godoy Medina**

Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

**Presente. -**

**Asunto:** Solicito autorización para realizar encuesta a los trabajadores administrativos.

Por medio del presente es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente y a su vez informarle que el suscrito es egresada de la escuela profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, asimismo solicitar la autorización para realizar la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad para dar cumplimiento con la ejecución del proyecto de investigación-tesis titulado: "Percepción del servidor público sobre la gestión administrativa en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac - 2019".

De antemano agradezco su atención al presente documento y otorgue todas las facilidades para realizar el trabajo de investigación.

**Atentamente**

MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN JERÓNIMO - ANDAHUAYLAS	
<b>MESA DE PARTES</b>	
REGISTRO N°	6473
FECHA	10/09/19 HORA 10:52
RECIBIDO POR:	
FOLIO N°	01



Bach. Jania Liseth Mendoza Laura

DNI: 70662783

San Jerónimo, 11 de setiembre

CARTA N° 024 -2019- URR.HH-MDSJ

SEÑORITA:

JANIA LISETH MENDOZA LAURA

CIUDAD

DE MI MAYOR CONSIDERACIÓN:

Previo cordial saludo, me dirijo a usted en atención al documento con Reg. N° 6099 de fecha 10 de setiembre del año en curso, presentado por su persona, solicitar la autorización para realizar la encuesta de los trabajadores de la municipalidad por lo que se brinda dicha autorización para dar cumplimiento con la ejecución del proyecto de investigación

Esperando que la presente, merezca la debida atención, me suscribo de Usted.

Atentamente.



Anexo 12. Información de documentos de gestión

AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD

Andahuaylas, 02 de setiembre del 2019

CARTA N° 002-2019/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/BACH-JLML

SEÑOR:

Percy Godoy Medina

Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

Presente. -

Asunto: Solicito Información de documentos de gestión



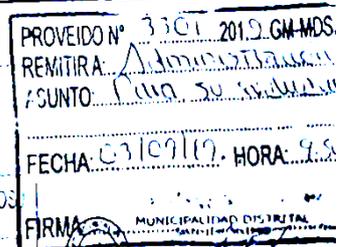
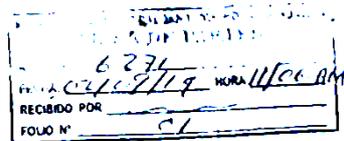
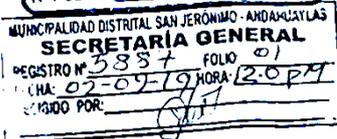
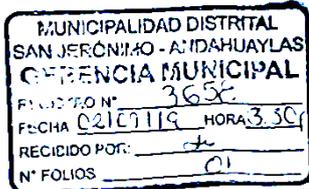
Por medio del presente es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo cordialmente y a su vez informarle que habiendo concluido satisfactoriamente mis estudios universitarios y obtenido el grado académico de Bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas me encuentro realizando el proyecto de investigación- tesis titulado: "Percepción del servidor público sobre el proceso administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac - 2019". Por lo cual solicito autorice a la oficina correspondiente y me brinde la información sobre los documentos de Gestión (PEI, POI, MOF, ROF, TUPA) manejados por la municipalidad para realizar las labores administrativas, recalcando que esta información solo se utilizará para fines de la investigación.

Sin otro particular, ruego a usted acceder a mi petición

Atentamente

Bach. Jania Liseth Mendoza Laura

DNI: 70662783



PROVEIDO N° 5887 2019-SC-MDSJ  
REMITIDA: Gerencia Municipal  
FECHA: 02-09-2019



PROVEIDO N° 96203  
REMITIDA: RR-MH  
ASUNTO: para regularización  
FECHA: 16/10/19 HORA:



**"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"**

San Jerónimo, 10 de Octubre de 2019

**CARTA N° 027-2019-URRHH-MDSJ**

**SEÑORITA.-**

**JANIA LISETH MENDOZA LAURA**

**PRESENTE:**

**ASUNTO: RESPUESTA A LA CARTA No.002-2019/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS-JLML**

Es grato de dirigirme a usted a fin de saludarle muy cordialmente al mismo tiempo para comunicarle que los documentos de gestión solicitados se encuentran en proceso de actualización, motivo por el cual no podemos atenderle en esta oportunidad.

Es propicia la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente:

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
SAN JERÓNIMO  
*[Handwritten signature]*  
LIC. MARCELO PRODU JUREQUE  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**Anexo 10.** Transcripción de los resultados de la entrevista

Sujetos	Respuestas	Categorías
<p><b>Entrevistado 1</b> <b>Edad: 27 años</b> <b>Género: Masculino</b></p>	<p><b>Pregunta 1:</b> Si se planifica para poder realizar alguna actividad, esto lo realizamos con el fin de poder conseguir financiamiento para proyectos. En cuanto a la misión, visión estos no han sido impartidos con el personal, pero se pretende reformularlos y después comunicárselo al personal para su conocimiento. El presupuesto ya está programado. Por ese motivo cuando entramos a trabajar ya encontramos actividades programadas, pero en la mayor parte no concuerdan con las actividades que nosotros debemos realizar en base a las necesidades que existen, asimismo el presupuesto no es el adecuado. Por otro lado, ya existen directivas del gobierno que tienen programados cuanto se debe de gastar en cada actividad, como por ejemplo en personal, materiales entre otros.</p> <p><b>Pregunta 2:</b> En cuanto a nuestra estructura organizacional está en proceso de reestructuración ya que se ha incluido nuevas áreas. Si hablamos de división del trabajo en esta municipalidad si existe; pero se ha notado que gran parte de los nombrados no son colaborativos; en cambio se nota una gran diferencia con los que han sido contratados por locación de servicios; se podría decir que hay mayor participación. Por otro lado, en cuantos a los documentos de gestión se vio por conveniente hacer una actualización, esto está en proceso. Pasando al tema de las decisiones; se podría decir que en esta municipalidad es centralizada; pero a mi opinión esta debería ser descentralizada; esto porque se recoge opinión de los demás y como resultado podría este ser más efectivo y beneficiario para todos. En cuanto a los procesos de rotación del personal en mi área solo en este trimestre ha habido 4 cambios de personal que perjudica a mi trabajo ya que cuando ingresa un nuevo personal tengo que enseñarle nuevamente.</p> <p><b>Pregunta 3:</b> No existe actividades de motivación en esta institución como capacitaciones, quizás nos pueden enviar a cada responsable a talleres de capacitación de manera que esto puede contribuir a nuestro trabajo. Pero si hay incentivos de materiales como buses, casacas. En cuanto a la conformación de equipos dentro de la municipalidad si se da, pero no en todas las áreas. La comunicación si es asertiva porque tenemos una municipalidad pequeña.</p> <p><b>Pregunta 4:</b> En cuanto a los criterios o indicadores que evalúen nuestro desempeño, desconozco si hay. Pero debe de haber por parte del área de recursos humanos. En cuanto a nuestro contrato considero yo que para todos los jefes debería de ser un contrato CAS y no de locación de servicios de modo que esto nos da estabilidad del trabajo.</p> <p><b>Pregunta 5:</b> La gestión administrativa comprende la coordinación con todas las áreas, es decir con respecto a la ejecución presupuestal. Aparte de ello comprende el proceso administrativo que desarrolla el personal para brindar una buena atención. Nosotros en ese aspecto estamos tratando de que la gestión vaya de acuerdo a lo planeado, aunque tenemos algunas falencias que estamos tratando de superar, no</p>	<p><b>Planeación</b></p> <p><b>Organización</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p> <p><b>Gestión administrativa</b></p>

	<p>todo siempre es perfecto, pero se trata de ser mejores día a día. Bueno en cuanto a los pasos del proceso administrativo considero yo que la dirección es la etapa más dificultosa ya que en mi caso he tenido cuatro veces la rotación de mi personal, y ahora mismo tengo en mi meta 4 un nuevo personal. La rotación y despido de personal se ha hecho por temas presupuestales.</p>	
<p><b>Entrevistado 2</b> <b>Edad: 29 años</b> <b>Género: Masculino</b></p>	<p><b>Pregunta 1:</b> Planeación dentro de la municipalidad se da, pero algunas veces no se cumple debido a que tenemos personal que no está conforme con su pago, ya que hemos tenido por ejemplo 3 renunciaciones en el área de medio ambiente por que el personal encontró un nuevo trabajo y renuncio. En cuanto a la misión y visión no ha sido compartida. En cuanto a nuestros objetivos se pretende cerrar brechas y hacer que la municipalidad sea más productiva.</p> <p><b>Pregunta 2:</b> Organización en la municipalidad si es buena porque se da de manera coordinada ya que, si un personal se falta, otro personal que es asistente cumple su tarea de modo que no se afecte la labor, ahí demostramos compromiso. Recursos humanos es el encargado de verificar el trabajo del personal. En cuanto a nuestro organigrama tenemos áreas previstas, por lo cual estamos en un proceso de adecuación</p> <p><b>Pregunta 3:</b> En cuanto al clima laboral es bueno dentro de la municipalidad porque contamos con personal joven, asimismo si se ha tenido ciertos aspectos que se han solucionado.</p> <p><b>Pregunta 4:</b> El control dentro de la municipalidad se da a través de los informes mensuales al alcalde, gerente y en algunas ocasiones se expone al consejo municipal. Por otro lado, no tenemos la oficina del OCI para hacer control interno, pero es un área prevista para implementar.</p> <p><b>Pregunta 5:</b> En cuanto a la gestión administrativa de la municipalidad se recomendaría para que esta sea efectiva, que haya mayor motivación al personal mediante las capacitaciones, otro sería la remuneración, la modalidad de contrato y también que se contrate personal netamente en el área que corresponde. Como falencias dentro de la municipalidad puedo destacar los sistemas administrativos que manejan logística y trámite documentario, ya que si se cae el sistema estas oficinas dejan de funcionar y los ciudadanos no entienden y generan reclamos.</p>	<p><b>Planeación</b></p> <p><b>Organización</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p> <p><b>Gestión administrativa</b></p>
	<p><b>Pregunta 1:</b> Si se da una planificación de las actividades a ejecutar dentro de la municipalidad, pero no existe una difusión por parte de los funcionarios sobre la misión, visión y objetivos, eso solo tiene conocimiento la parte gerencial. En cuanto a las políticas establecidas no tengo conocimiento de todas, pero una de ellas sería las que están establecidas por personal de recurso humano para no llegar tarde. En cuanto al presupuesto eso se encarga la dirección de planificación, pero yo considero que nuestro presupuesto no es el más adecuado para desarrollar nuestras actividades, pero hacemos los modos posibles para generar resultados. El objetivo de la municipalidad es generar desarrollo y brindar buenos servicios, pero no cantamos con un buen internet que nos ayude a esto, debido a que algunos programas que desarrollamos funcionan con ese medio y cuando no hay este recurso para atender a los ciudadanos, ellos tienen una mala percepción de que no queremos atenderlos, no nos entienden.</p>	<p><b>Planeación</b></p>

<p><b>Entrevistado 3</b></p> <p><b>Edad: 28 años</b></p> <p><b>Género: Masculino</b></p>	<p><b>Pregunta 2:</b> La organización dentro de la municipalidad está estructurada por el organigrama, pero hay áreas nuevas que se están implementado como el área de programación de metas, el área de tecnología que no están integrados; ante esto se está haciendo una restructuración, pero por el momento nos basamos con el antiguo organigrama. En cuanto a los materiales de trabajo aun no son suficientes debido a que nos faltan computadoras y escritorios, por lo que el personal contratado debe de traer su propia laptop. En cuanto a los documentos de gestión se están actualizando, pero nosotros no tenemos conocimientos de ellos.</p> <p><b>Pregunta 3:</b> En cuanto a la dirección, la mayoría de personal que labora dentro de esta institución son jóvenes que recién están empezando su trayecto de su carrera profesional pero que tienen capacidad, al inicio eso era una limitante ya que el personal nombrado no estaba de acuerdo que un joven sea su jefe. En cuanto a la motivación yo creo que se debería hacer reconocimientos al personal por su buena labor y eso aún no se practica dentro de la municipalidad. El liderazgo si hay dentro de la municipalidad, pero no se en su totalidad debido a que los jefes solo quieren que cumplamos las metas, pero nos acumulan de tareas a pesar de que ellos pueden cumplir esas tareas, asimismo no nos dan pautas o formas para hacerlo. El trabajo en equipo si se da, pero hay algunos trabajadores nombrados que no hacen caso, y se quedan trabajando en sus áreas a pesar de que se le ha delegado una tarea para alguna actividad que la municipalidad realice, ya que tienen la seguridad de su trabajo, por ser nombrados. Pero el personal de CAS y locación de servicios si trabaja rápidamente. Se ve la diferencia entre el trabajo realizado por el contratado y nombrado donde hay más productividad del contratado por el mismo hecho de que del cumplimiento de sus metas depende su contrato.</p> <p><b>Pregunta 4:</b> En cuanto al control dentro la municipalidad, no existen estándares que califiquen nuestro trabajo, pero nuestros resultados son evaluados por nuestros jefes; ellos determinan si nosotros somos productivos o no, si aplazan nuestro contrato o le dan por concluido; a veces en este aspecto he notado favoritismo ya que se ha incluido a personal por el solo hecho de conocerse.</p> <p><b>Pregunta 5:</b> La gestión administrativa podría decir que no es tan efectivo dentro de la municipalidad, porque no tenemos por completo al personal comprometido con el desarrollo de esta, asimismo por que el personal en vez de cumplir sus tareas algunas veces está en su celular y Facebook no todos, pero hay algunos. Otro factor es que hay algunos jefes nombrados como es el caso del personal de tránsito que nunca para en su oficina, y su rendimiento no es óptimo ya que ha habido muchas quejas. Otro aspecto es el internet dentro de la municipalidad es muy lento y no nos permite cumplir con nuestras labores ya que algunos sistemas necesitan de internet para dar cumplimiento de las funciones.</p>	<p><b>Organización</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p> <p><b>Gestión administrativa</b></p>
--	---	---

## Anexo 13. Encuesta llenada

### Anexo 04: Encuesta de la Investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### CUESTIONARIO

Estimado señor (a):

Tenga usted buen día, le agradecemos anticipadamente por su colaboración en el presente cuestionario, para el trabajo de investigación titulado: **"Percepción del servidor público sobre la gestión administrativa en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac – 2019"**; sus respuestas serán diligenciadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación en mención.

**INSTRUCCIONES:** Responda las alternativas según corresponda, no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

#### a) DATOS GENERALES

##### 1.1. Género

Femenino (  )      Masculino (  )

##### 1.2. Edad

- a) De 20 a 28 años      (  )  
b) De 29 a 37 años      (  )  
c) De 38 a 46 años      (  )  
d) De 46 a más años      (  )

##### 4.1. Nivel académico

- a) Técnico      (  )  
b) Licenciado      (  )  
c) Maestría      (  )  
d) Doctorado      (  )

##### 4.2. ¿Condición laboral?

- a) DL 276      (  )  
b) CAS      (  )  
c) Locación de servicios      (  )  
d) Otros      (  )

Marque con una "X" la percepción que UD. tiene sobre cada uno de las interrogantes planteadas en el siguiente cuestionario:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

DIMENSIONES /Items		RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN</b>		1	2	3	4	5
1	¿Al momento de formular la misión institucional se hizo participe a todo el personal?	X				
2	¿Según su percepción la gestión municipal está acorde con la misión?			7		
3	¿La municipalidad cumple con su misión institucional?				X	
4	¿Se pone en conocimiento del personal la visión institucional?	X				
5	¿Según su percepción la gestión municipal está alineado a la visión institucional?			X		
6	¿Los funcionarios de la municipalidad establecen sus objetivos en base a la visión?	X				
7	¿La gestión municipal logra los objetivos programados?			X		
8	¿Las actividades programadas guardan relación con los objetivos trazados?			X		
9	¿Se pone en conocimiento del personal los objetivos institucionales que se pretenden lograr?	X				
10	¿La gestión municipal establece estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos institucionales?			X		
11	¿En la municipalidad se pone en práctica las estrategias para ejecutar adecuadamente los planes de trabajo?			X		
12	¿Según su percepción se establecen adecuadamente políticas de gestión dentro de la municipalidad?		X			
13	¿Las políticas de la gestión municipal le ayudan a obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones?				7	
14	¿Dentro de la municipalidad se establece un cronograma de actividades que se cumple?					X
15	¿En las actividades programadas establecen plazos adecuados para su cumplimiento?			X		
16	¿El presupuesto asignado a las unidades orgánicas dentro de la municipalidad es resultado de una planificación adecuada?			X		
17	¿En la municipalidad se asigna el presupuesto a cada unidad orgánica de manera racional para desarrollar sus funciones?				X	
<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN</b>		1	2	3	4	5
18	¿Según su percepción la división de trabajo en la municipalidad, se da de acuerdo a las áreas funcionales de la entidad pública?				X	
19	¿Según su percepción la división de trabajo le ayuda al desempeño de sus actividades?				X	
20	¿Se delegan funciones a los servidores públicos teniendo en cuenta la formación profesional?				X	
21	¿Las actividades asignadas al personal de cada área le permite que se logre una buena gestión?			X		
22	¿Se agrupan las tareas de tal forma que coadyube a lograr los objetivos?			X		
23	¿En la municipalidad se agrupan las tareas para mejorar las habilidades del trabajador?	X				

24	¿Dentro de la municipalidad exista una adecuada distribución de recursos?			X		
25	¿Los recursos asignados a cada unidad orgánica son suficientes para desarrollar sus funciones?			X		
26	¿En la municipalidad se delega autoridad para tomar decisiones para el mejor desempeño de sus funciones?				X	
27	¿En la municipalidad se delega la responsabilidad que le permite ejercer eficientemente sus funciones?			X		
<b>DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	¿Se asigna las funciones del puesto de acuerdo al perfil profesional de cada servidor público?				X	
29	¿El personal desempeña sus funciones acorde a una formación especializada para el puesto?				X	
30	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la municipalidad por parte de los funcionarios entre el personal de las áreas funcionales?			X		
31	¿El trabajo en equipo que se desarrolla en la municipalidad le ayuda a Ud. a interactuar con sus demás compañeros?			X		
32	¿Existen mecanismos de comunicación entre las direcciones dentro de la municipalidad?			X		
33	¿Dentro de la municipalidad existe una adecuada comunicación entre funcionarios y trabajadores?				X	
34	¿En la municipalidad se estimula la participación del personal mediante la motivación?		X			
35	¿Dentro de la municipalidad existe y se llevan a cabo programas de motivación al personal?		X			
36	¿El liderazgo ejercido por los funcionarios dentro de la municipalidad permite que el personal se involucre con el logro de los objetivos?			X		
37	¿En la municipalidad al momento de generarse un conflicto el funcionario propone soluciones viables?			X		
38	¿En la municipalidad existen programas de orientación en sus funciones para el mejor desempeño del servidor público?		X			
39	¿Dentro de la municipalidad se orienta a los servidores con respecto al desarrollo de sus actividades laborales de acuerdo a los Documentos de Gestión?				X	
<b>DIMENSIÓN 4: CONTROL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
40	¿Dentro de la municipalidad existe (estándares o indicadores) de desempeño adecuados para calificar su trabajo?				X	
41	¿Los (estándares o indicadores) miden realmente el desempeño de sus funciones?			X		
42	¿Dentro de la municipalidad existe evaluación de desempeño para los trabajadores?		X			
43	¿Según su percepción en la municipalidad se aplica una adecuada evaluación de desempeño a sus trabajadores?		X			
44	¿En la municipalidad existe supervisión continua de los sistemas que le ayudan a desarrollar sus funciones?			X		
45	¿En la municipalidad existen procedimientos que permiten informar sobre el avance de las actividades en función de las metas trazadas?				X	
46	¿Existen mecanismos de control para verificar si el trabajador está cumpliendo con los objetivos del área donde se desempeña?			X		
47	¿En la municipalidad se detectan desviaciones de los objetivos y se realiza un análisis de las mismas?		X			
48	¿En la municipalidad se aplican acciones correctivas a los procesos administrativos inadecuados?		X			

Gracias por su colaboración

Anexo 14. Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2016

V1: Gestión administrativa																																																		
NºT /P	V1 d1: Planeación																	V1 d2: Organización										V1d3: Dirección										V1 d4: Control												
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45	P 46	P 47	P 48		
T1	1	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	2	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	1	4	5	4	2	1	1	3	4	1	3	2	2	1	1	2	3	3	5	5		
T2	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	
T3	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
T4	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
T5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	4	2	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	5	2	5	
T6	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	2	
T7	1	3	4	1	3	1	3	3	1	3	3	2	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3	2	2	3	4	3	2	2		
T8	1	3	3	1	1	1	4	4	1	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	3	4		
T9	2	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3		
T10	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4		
T11	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	2		
T12	2	4	1	3	5	4	4	3	3	5	5	5	2	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	5	5	5	3	3	
T13	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	5	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	
T14	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	
T15	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1		
T16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
T17	1	2	3	1	3	1	3	2	1	2	3	1	1	3	4	3	4	1	2	1	4	3	2	3	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	3	3	
T18	1	2	3	1	3	1	3	2	1	2	3	1	1	3	4	3	4	1	2	1	4	3	2	3	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	3	3	
T19	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	
T20	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1

T21	1	2	4	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	3			
T22	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
T23	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
T24	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1			
T25	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	5	5	5	4	5	
T26	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2		
T27	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1		
T28	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	
T29	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1			
T30	5	3	5	5	2	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	2	5	3	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	2	3	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	2	3		
T31	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1			
T32	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4
T33	3	2	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	
T34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T35	1	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
T36	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5		
T37	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	
T38	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
T39	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	3	1	5	5	5	2	2	2	5	5	3	4	4	4	
T40	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	1	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3		
T41	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	
T42	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	
T43	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T44	2	1	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3	3	4	3	3	1	3	1	2	2	4	1	5	3	3	3	4	2	3	1	3	1	2	4	3	2	1	3	1	3	1	3			
T45	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	1	2	2		
T46	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	1	1	1	1	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	1	3	1	1	3	2	1	2	1	3	1	2	1		
T47	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2		
T48	1	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

T49	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1		
T50	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
T51	1	2	1	3	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	
T52	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	5	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1			
T53	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1		
T54	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3			
T55	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5				
T56	1	3	2	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1			
T57	1	2	2	1	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2			
T58	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1			
T59	1	2	5	3	3	2	5	4	3	2	2	1	4	5	4	2	5	2	3	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	1	5	4	5	5	5	4	5			
T60	1	2	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
T61	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
T62	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5				
T63	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	4	1	1			
T64	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1		
T65	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	1	3	2	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	2		
T66	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3		
T67	2	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1
T68	1	1	3	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1		
T69	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	2	2	3	3	1	1	1	1		
T70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
T71	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	3	4	4	4		
T72	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	
T73	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
T74	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	
T75	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
T76	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1		

T77	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	2	1	4	5	3	3	3	4	3	1	3	4	4	4	5	1	1	2	2	5	5	3	3	3	3	4	3	4	2	1					
T78	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
T79	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3				
T80	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	2	2	4	3	4	5	
T81	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
T82	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
T83	1	3	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2				
T84	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1			
T85	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	
T86	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
T87	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
T88	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	1	2	4	3	4	3	3	4	4	3				
T89	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
T90	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5				
T91	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1			