

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**LA ADMINISTRACIÓN DINÁMICA Y LA EFICIENCIA DE
GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
YANACANCHA 2018**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bach. OCEDA JIMENEZ, Magnolia Segundina

Bach. ROJAS BASILIO, Milton

PASCO – PERÚ 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**LA ADMINISTRACIÓN DINÁMICA Y LA EFICIENCIA DE GESTIÓN EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANACANCHA 2018**

Presentado por:

Bach. OCEDA JIMENEZ, Magnolia Segundina

Bach. ROJAS BASILIO, Milton

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS:

**Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE**

**Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
MIEMBRO**

**Dr. Humberto R. YUPANQUI VILLANUEVA
MIEMBRO**

DEDICATORIA

Dedico el presente a mi familia, presencia vital, apoyo incondicional, motivo e inspiración.

A todas aquellas personas que creyeron y creen en mí, pero sobre todo a quienes aún no lo hacen, por darme cada vez más energía, fortaleza y dedicación

AGRADECIMIENTO

Consideramos oportuno agradecer a nuestros profesores de la Escuela de Formación Profesional de Administración, quienes durante nuestra permanencia en las aulas universitarias nos inculcaron a ser líderes como estudiantes y como profesionales; aceptando los desafíos en este mundo turbulento y cambiante; de igual forma mostrar nuestras habilidades y competencias para afrontar el reto profesional con profesionalismo.

También un agradecimiento al Mg. **Jesús M. SALAZAR ALCARRAZ**, quien aceptó gentilmente asesorarnos la presente tesis; tal es así que con su valioso aporte logramos terminar satisfactoriamente la presente investigación.

Finalmente queremos agradecer a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha; así como a los trabajadores que tuvieron la amabilidad de contribuir a la presente investigación brindándonos la información solicitada; que sin su contribución no hubiera sido posible desarrollar la presente investigación; a todos ellos nuestra sincera gratitud.

Los Autores

ÍNDICE

Dedicatoria.
Agradecimiento
Indice
Introducción

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Página.
1.1 DESCRIPCION DE LA REALIDAD.	11
1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.	15
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.	16
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	17
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	17

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.	19
2.2. BASES TEORICAS–CIENTIFICAS RELACIONADO AL TEMA.....	26
2.3. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS	67

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION.....	69
3.2. METODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	70

3.3. UNIVERSO Y MUESTRA.....	71
3.4.FORMULACION DE HIPOTESIS.	71
3.5. IDENTIFICACION DE VARIABLES.....	72
3.6. DEFINICION DE VARIABLES E INDICADORES.	73
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	74
3.8. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....	74

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO.	77
4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	78
4.3. CONTRASTACION DE HIPOTESIS.	85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Para poder comprender mejor sobre la administración es necesario conocer la perspectiva del origen etimológico de la palabra administración, su historia, su desarrollo, la necesidad de implementar un estilo administrativo dentro de las organizaciones actuales. Tengamos en cuenta que la administración como la encontramos hoy, es el proceso evolutivo histórico que tiene grandes y diferentes escuelas, teorías, enfoques y conceptos, que ha llevado a desarrollarse como administración moderna, las experiencias, los métodos, las técnicas, las características, la aplicación y su importancia en el mundo empresarial, ha permitido que los países desarrollados y los países en vía de desarrollo les permita administrar mejor sus recursos para que estén en la vanguardia de la competitividad y la productividad.

Desde este punto de vista, la administración se enfoca desde las ideas originadas por las culturas orientales y occidentales y está estrictamente relacionada al nivel de desarrollo tecnológico adquirido por el hombre a través de los sistemas sociales que ha implementado en la historia. Por ello la administración surge desde que el hombre inicia a trabajar en sociedad. Igualmente, las tradiciones de la humanidad se podrían describir a través del desarrollo de estas organizaciones sociales, desde las primeras instituciones primitivas que iniciaron en las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutos, la caza de animales, la pesca y posteriormente con el descubrimiento de

la agricultura dio paso a la creación de las pequeñas asociaciones colectivas.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de las organizaciones para obtener mejores resultados futuros.

Motivar es equivalente a poner en movimiento o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar o ejecutan, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción generan en el mismo; conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la complejidad de la propia naturaleza del comportamiento humano. Quienes se han dedicado al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, han analizado desde diferentes enfoques las razones que motivan a la gente en su trabajo; el motivo debe ser entendido como algo diferente al incentivo.

El surgimiento de la administración como institución esencial, distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social y la humanidad. En pocos casos, una institución básica nueva o algún nuevo grupo de personas, ha surgido rápidamente como la administración desde principios de siglo. Pocas veces en la historia de la

humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez; mucho menos probable es que alguna institución nueva haya surgido con tan poca oposición, con tan pocas fricciones, con tan poca controversia. La administración, por lo tanto, es el órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto quiere decir, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, lo cual refleja el espíritu esencial de la era moderna; es indispensable, y esto explica por qué una vez creada, creció con tanta rapidez y con tan poca oposición.

Dado que el desarrollo es un proceso integral que supone cambios económicos, así como sociales y ambientales, en el estudio se adopta un enfoque interdisciplinario. En él se intenta describir y explicar las complejas relaciones existentes entre diversos aspectos del desarrollo, como por ejemplo la eficiencia de la gestión a través de una administración dinámica basado en el trabajo de los empleados y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, de la Provincia de Pasco.

Para ello la presente investigación, se estructuro de la siguiente manera:

CAPITULO PRIMERO. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, nuestro análisis nos permitió diagnosticar identificar, La administración dinámica y la eficiencia de gestión, así como proponer instrumentos de mejora que permitan el desarrollo y una adecuada gestión.

CAPITULO SEGUNDO. Comprende EL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, consideramos que es la parte sustantiva del estudio a través del cual se ha realizado los fundamentos técnicos – científica del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar las condicionantes que influyen en la administración dinámica y la eficiencia de gestión.

CAPITULO TERCERO. Comprende LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, utilizados en el presente Estudio:

- a) Población y Contexto en Estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de nuestro estudio.
- b) Técnicas para la Recolección de Datos, Se aplico las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través de Revisión bibliográfica, encuesta, observación directa etc.
- c) Procesamiento informático y Análisis de Datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información nos permitió obtener datos importantes sobre el objeto de nuestro estudio.

CAPITULO CUARTO. Se enmarca los RESULTADOS OBTENIDOS A lo largo de la presente tesis resaltando la importancia de la Administración dinámica y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, se contrasto posturas y planteo nuevas preguntas que deberían ser abordadas en futuras investigaciones.

Los Autores.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la Realidad.

Una de las funciones primordiales de las municipalidades, sean provinciales o distritales, es la de promoción y desarrollo económico, para ello están enmarcadas en ejecutar actividades relacionados a planificar, ejecutar y supervisar las acciones referidas al desarrollo económico de la mediana, pequeña y microempresa: así como las actividades productivas y de transformación, agrícola y pecuaria, turística, comercio y servicios; realizando acciones de promoción y gestionando proyectos estratégicos; sin embargo estas funciones se ven limitadas por una serie de obstáculos e inconvenientes que se presentan en el manejo de la gestión administrativa de estas instituciones; como por ejemplo, los insuficientes recursos económicos, ausencia de

planes estratégicos de desarrollo (que determinan el inadecuado y mal uso de los recursos), presupuestos de inversión autorizados por ley orientados a obra física y no al desarrollo de las capacidades de personas.

Falta de proyectos de inversión económica que aporten ingresos propios, alta morosidad en los tributos e impuestos municipales siendo nula la recaudación en las zonas rurales, generando una dependencia económica con respecto a las transferencias de recursos del Gobierno Central, ausencia de catastro integral en cada circunscripción que puede por lo menos duplicar el número de tributantes incrementando los ingresos sin aumentar las tasas o impuestos municipales, los órganos de control interno no cumplen con la función de fiscalizar a falta de recursos humanos, etc.

En efecto, el Banco Mundial (2007), considera que la simplificación administrativa debe convertirse en parte integral de parte del Estado para mejorar el clima de inversiones. El reducir la burocracia puede disminuir los obstáculos al desarrollo del sector privado y estimular el crecimiento económico.

Hernando de Soto (citado por Barragán, 2005), sostiene que en el Perú el problema de la economía informal se da como respuesta popular espontánea y creativa ante la incapacidad estatal para satisfacer las aspiraciones más elementales de los pobres.

Es decir, las actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas tanto en la legislación como en la práctica, no están contempladas por sistemas formales reconocidas por la ley. En los últimos años, dos normas han influido notoriamente en la creación de un nuevo marco jurídico para la intervención de los gobiernos locales en el desarrollo local, en donde predominan ampliamente las mypes.

Se trata de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 de mayo del 2003 y la norma rectora de este sector económico, la Ley 28015 de julio 2003. Al referirse al marco institucional de las políticas de promoción y formalización de estas empresas, la Ley 28015 señala que el Estado está encargado de promover un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las mypes, así como de brindar apoyo a los nuevos emprendimientos, por medio de los gobiernos nacionales, regionales y locales; estableciendo un marco legal e incentivando la inversión privada; generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las mypes, y estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido.

De lo anterior se destaca que el conjunto de acciones de promoción involucra al Estado peruano en todos sus niveles y los

gobiernos municipales deben formular políticas que concuerden con tales postulados. La municipalidad se ha convertido desde años atrás en un actor imprescindible para concertar nuevos procesos sociales y económicos encaminados a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones y a generar propuestas concretas de desarrollo.

Los cambios económicos, políticos y sociales vividos en el contexto global conllevan a la reflexión de los representantes o gerentes, quienes se enfrentan a una sociedad o contexto cada vez más competitivo, a una población que demanda servicios de mejor calidad.

A este respecto Uribe (2004) defiende la concepción de gestión al definirla como "el manejo estratégico de la organización" (p. 37). Asimismo se debe tener clara visión y misión de la organización, también establecer hacia dónde quiere dirigir sus esfuerzos para el mantenimiento y ampliación del mismo en el tiempo. Igualmente indica el autor la influencia que tiene en la gestión de la organización, la dificultad de la búsqueda y selección de los trabajadores que participan en el logro de las metas pues el proceso de apoyo y conocimiento de cada uno de los proyectos asumidos en la institución, deben contar con el apoyo de todos los actores del proceso administrativo.

En tal sentido el sistema administrativo ha sido objeto de varias reformas con el propósito de resolver y lograr la eficacia del

talento humano, en virtud de ello, se hace pertinente cambiar y mejorar por medio de una revisión permanente su funcionamiento, así como sus acciones y políticas.

1.2. Delimitación de la Investigación.

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación, con fines metodológicos será delimitada en los siguientes aspectos:

a. Delimitación Espacial

El desarrollo del presente trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

b. Delimitación Temporal

La realización del presente proyecto se hizo en el periodo de Enero, Febrero, Marzo 2018.

c. Delimitación Conceptual.

- Se abordó temas como: Administración Dinámica, Eficiencia en la Gestión, entre otros.

1.3. Formulación del Problema.

1.3. 1. Formulación del Problema General.

- ¿De qué manera la implementación de una administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, durante el periodo 2018?

1.3.2. Formulación del Problema Específico.

- ¿De qué manera el proceso de la administración como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha?
- ¿De qué manera la toma de decisiones como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha?
- ¿De qué manera el trabajo en equipo como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha?
- ¿De qué manera la comunicación como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha?

1.4. Formulación de Objetivos.

1.4.1. Objetivos Generales.

- Determinar si la implementación de una administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, durante el periodo 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Conocer si el proceso de la administración como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

- Conocer si la toma de decisiones como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.
- Conocer si el trabajo en equipo como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.
- Conocer si la comunicación como un componente de la administración dinámica se relaciona con la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

1.5. Justificación de la Investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, se considera que los resultados finales de la investigación ayuden a entender si es que la implementación de una administración dinámica beneficia o no a una eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, o por lo menos identifica algunas políticas que puedan mejorar o contribuir a esta realidad.

De igual modo, la tendencia de la administración en todos los sectores se orienta hacia una gestión eficiente y dinámica, la cual requiere de un gerente que se mueva dentro del ámbito contextual, con miras a la formulación de la misión institucional, que a su vez fija las líneas para la visión y la prospectiva de programas.

1.6. Limitaciones de la Investigación.

Para la realización del proyecto de investigación se identifica algunas limitaciones como el del tiempo (los horarios a disposición

para el posible desarrollo, como también la negativa de algunos colaboradores que por miedo o temor se inhiben de apoyar con el proyecto a evaluar.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes del Estudio.

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

A Nivel Internacional

- VEGA FLORES CARLA PAOLA (2008), en su tesis de grado: “Análisis de la Inversión del Gobierno Municipal de La Paz (GMLP) y su Incidencia en el Desarrollo Económico Periodo 1994 - 2007”; plantea que a partir del año 1985 se desarrolló una serie de reformas económicas en Bolivia para estabilizar su economía, sin embargo, este resultado se tradujo en una distribución inequitativa del ingreso e inversión, deteriorando el nivel vida de la población.

Esta investigación aprecia que en este contexto uno de los principales avances que Bolivia ha tenido en estos últimos años es el proceso de descentralización con la promulgación de la Ley de Participación Popular, la Ley de Descentralización Administrativa y la Ley de Municipalidades buscando incrementar los recursos a los municipios. A su vez el logro más importante fue la distribución de los recursos del TGN con mayor equidad. Estas leyes atribuyen funciones a los Municipios para que realicen inversiones públicas dentro de su jurisdicción. Esto ha mejorado la participación de los agentes de la sociedad en los procesos de planificación para el desarrollo y crecimiento económico-social dentro las jurisdicciones de los municipios; en este sentido, todos los esfuerzos y acciones del GMLP están orientados al logro de la misión prestando servicios a la comunidad para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, lo que implica planificar estratégicamente la asignación de recursos que percibe para poder distribuirlos eficientemente teniendo en cuenta los principios de equidad, eficiencia, participación y fiscalización. En esta investigación se concluye que la creciente demanda en el tratamiento de la problemática planteada para el Gobierno Municipal, urge la necesidad de generar una plataforma orgánica funcional que logre alianzas estratégicas con diversas instituciones y sectores a fin de obtener resultados que apoyen las acciones para aumentar la eficiencia y coordinación del GMLP, a su vez esto permitirá movilizar recursos

privados adicionales y generar condiciones para el desarrollo económico del Distrito Centro. También se hace necesario efectuar Inversiones o acciones municipales dirigidas a mejorar la infraestructura y la calidad de los servicios y promover la generación de empleo o ingresos.

- RUFÍAN LIZANA DOLORES M. (2009), elaboró el documento titulado: “Políticas e Instituciones para el Desarrollo Económico Territorial: El Caso de Chile”. Este documento fue preparado en el marco de las actividades del programa “Modernización del Estado, desarrollo productivo y uso sostenible de los recursos naturales”, ejecutado por CEPAL en conjunto con la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) en Chile. En este trabajo se hace un breve análisis de la historia de los últimos quince años de gobiernos de la Concertación para mirar los cambios que se han producido en la institucionalidad en materia de Desarrollo Económico Territorial. A lo largo de este tiempo de gobierno de la Concertación, no cabe duda de que han existido sustanciales avances en materia de DET. Sin embargo, un período de esta naturaleza, acompañado por cambios significativos en la sociedad civil y política, hubiera debido bastar para consolidar cambios, si efectivamente hubiera habido un interés en incentivar los liderazgos regionales y locales. No obstante, la preocupación por el DET sigue siendo una preocupación dirigida por el centro, que no consiente perder parte de su poder y prueba de ello es que los

procesos de reforma institucional de los municipios y sobre todo de las regiones, han sido demasiado lentos y siempre además dirigidos por el centro. En efecto, en Chile la administración central ha sido muy proactiva y prueba de ello es la enorme cantidad de instrumentos diseñados para el fomento productivo, pero esta fuerte administración deja pocos espacios para las iniciativas regionales y locales, los instrumentos son diseñados, dirigidos y financiados desde el centro y desde allí se dirigen y controlan las estrategias regionales y locales. ¿Cómo se explica si no que todas las Estrategias Regionales de Desarrollo sean preparadas y aprobadas al mismo tiempo en todo el país y tengan los mismos plazos y muy parecidos contenidos?; ¿Cómo se explica que por ejemplo los convenios marco entre el gobierno nacional y las regiones sean firmados todos en un mismo día?; ¿Cómo CEPAL - Serie Desarrollo Territorial No 5 Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Chile 10 se explica que las metas de Inversión de Decisión Regional se calculen sobre todo el presupuesto nacional y no región a región?, y por último ¿Cómo entender el absoluto paralelismo con el que se han tramitado la creación de las dos nuevas regiones en Chile previendo que incluso el nombramiento de ambos intendentes se haga el mismo día? La razón de todo ello no es sino el firme convencimiento de la clase política en la uniformidad en el país y en el dirigismo central.

A Nivel Nacional

- TORRES TELLO SAMUEL4 (2005), por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú materializó el documento de trabajo: “Diagnostico de la Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo”. Este diagnóstico de gestión municipal, tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales. Este trabajo se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se han aplicado una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los gobiernos locales provinciales. El estudio comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y extranjeros públicos y privados; así como, organismos de coordinación y apoyo local. De igual modo se evalúa el nivel de planeamiento existente en cada una de las municipalidades que conforman la muestra, a partir de las funciones de planeamiento definido en la ley Orgánica de Municipalidades tales como: plan de desarrollo concertado, plan institucional, plan operativo y planes intrainstitucionales. Asimismo,

se evalúa el nivel de implementación de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, relacionando para ello el nivel de automatización, nivel de implementación con maquinaria, nivel de morosidad, capacitación, entre otros. De otra parte se analiza los limitantes en los sistemas operativos a fin de medir el grado de modernidad y eficiencia en el manejo de los servicios que brindan las municipalidades a la comunidad. Los aspectos de capacitación constituyen un elemento fundamental de nuestro análisis, debido que uno de los objetivos del diagnóstico es focalizar un plan de reforzamiento institucional hacia temas que resulten de interés para mejorar la gestión municipal a escala nacional. Otro aspecto no menos importante es la gestión financiera; por lo que se evalúa el nivel de captación de las diversas fuentes de financiamiento, así como el esfuerzo Documento de Trabajo fiscal que realiza cada gobierno local a través de una mayor recaudación institucional; así como mejora en la calidad del gasto.

- RUIZ RIVERA, CESAR AUGUSTO⁵ (2011) en la Tesis: "Apertura Comercial, Crecimiento Económico y Bienestar Social en el Perú: 1994-2009"; presentada para obtener el Grado de Maestro en la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional del Callao; el autor analiza, determina y modela la relación entre: Apertura comercial, crecimiento económico y bienestar social en el Perú: 1994-2009 mediante técnicas econométricas, permitiendo un nivel de asociación entre las variables involucradas. El objetivo de

la presente investigación es analizar, determinar y modelar la relación entre: Apertura Comercial, Crecimiento Económico y Bienestar Social para el Perú, en el periodo 1994 - 2009. Para ello, mediante la técnica estadística se recopiló información, la misma que fue analizada y modelada mediante técnicas econométricas, permitiendo con ello establecer un nivel de asociación entre las variables involucradas en el presente trabajo. La evidencia empírica observada para el horizonte temporal de análisis (1994 - 2009), permite establecer la existencia de una relación directa entre las variables apertura económica (exportaciones + importaciones), crecimiento económico y un mejoramiento en el bienestar social (consumo privado). Al identificar el comportamiento de la apertura comercial se observa una tasa de crecimiento positiva para los años 1994–2009 respectivamente, con excepción del 2009 por efectos de la crisis financiera mundial; asimismo, la tasa de crecimiento del PBI tuvo una performance positiva para el periodo 1994-2009, la cual tomando como índice 1994=100 tuvo un desempeño de 1994=100 hasta 2009=195; finalmente el consumo privado se incrementó para el mismo periodo de forma positiva y creciente.

- MARCO ANTONIO DE LAMA CASTILLO en su tesis: “Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto”; presentado para optar el grado de maestro en Ciencias Económicas de la Escuela de post grado de la

Universidad Nacional de Trujillo, explica que la aplicación del planeamiento estratégico en el sector público está en proceso de evolución, enfrentándose a uno de los mayores problemas como es el de la aplicación. En muchas instituciones del sector público se han elaborado muchos planes estratégicos para los diferentes niveles de gobierno. El problema es que gran parte de estos planes estratégicos se han realizado tan solo para cumplir con las normas. El desarrollo de este trabajo pretende que el área de rentas una de las áreas más importantes, sepa hasta cuanto conoce su personal o tiene entendimiento de lo que es la visión, misión y objetivos de su entorno. En muchas instituciones el personal no tiene ni la mínima idea de lo que es esto, ya que se han acostumbrado a trabajar sin metas, esperando que cada mes el supremo gobierno realice las transferencias correspondientes. En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos vinculados asociados a la sociedad de la información y la nueva economía basada en el conocimiento.

2.2. Bases Teóricas – Científicas relacionadas con el Tema.

2.2.1. Escuela del Enfoque de un Compromiso Dinámico

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración. La palabra

dinámica (lo contrario de estática) implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso (lo contrario de desinterés) implica un involucramiento profundo con otros. Dentro del ámbito que llamamos compromiso dinámico, están surgiendo seis temas que versan sobre la teoría de la administración.

2.2.1.1. Nuevos Entornos Organizacionales

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí.

En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperaran o lucharán sus organizaciones.

2.2.1.2. La Ética y la Responsabilidad Social

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que

implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización.

Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la excelencia en la punta de sus actividades.

2.2.1.3 La Globalización y la Administración.

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente en la década de 1990. Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

2.2.1.4 Como Inventar y Reinventar las Organizaciones.

Los gerentes buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de “reingeniería de la empresa” en un libro de gran venta.

Ellos instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para

reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

2.2.1.5 Culturas y Pluriculturalismo.

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no solo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

Joanne Martin es pionera en el campo de análisis cultural de las organizaciones y las comunidades en las que viven. El pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia de sus vínculos y tradiciones culturales concretas.

2.2.1.6 La Calidad

La administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en como dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia.

La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil.

2.2.1.7. Administración

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilberto).

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (Harold Koontz, Heinz Wehrich).

“Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”. (Agustín Reyes Ponce)

“Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles

de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (Stoner, Freeman y Gilbert).

“Es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados”. (Juan Gerardo Garza Gilbert).

“Es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes”. (Massie y Douglas)

“Implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos” (Kast y Rosenzweig).

“Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos”. (Sisk).

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (Müch Galindo Lourdes).

2.2.1.8. Naturaleza de la Administración.

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. La tarea básica de la administración consiste en llevar

a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

Es importante hacer notar estos puntos importantes en cuanto a la administración, según lo comenta Harold Koontz:

Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas, de planeación, organización, dirección y control.

La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.

La intención de todos los administradores es la misma: generar superávit.

La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Peter Drucker, autor de clara tendencia neoclásica, afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos, existen países administrados y países sub administrados.

2.2.1.9 Características de la Administración.

Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que lo acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea

el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

Su unidad temporal: Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en otro momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Su unidad jerárquica: Todos cuanto tiene carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.

Otras características de la administración son:

La administración tiene un propósito: La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. La administración existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario.

La administración hace que sucedan las cosas: Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos para producir una acción exitosa. Saben dónde

principiar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo seguir. Los gerentes que triunfan tienen ansia de alcanzar logros.

La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas: La palabra manejar es más precisa y descriptiva que administración. La administración no se refiere a personas, es una actividad como la de caminar, leer, nadar o correr.

La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros: Para participar en la administración se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer todas las cosas usted mismo y hacer que las tareas se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.

Por lo general la administración está asociada con los esfuerzos de un grupo: Es común asociar a la administración con un grupo. Sin embargo, la administración también es aplicable a los esfuerzos de un individuo.

La administración es intangible: Se le ha llamado la fuerza invisible, su presencia está evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.

La administración se ayuda, no se reemplaza, por la computadora: La computadora es una excelente

y poderosa herramienta de administración. Puede ampliar la visión de un gerente y agudizar su percepción proporcionando más información en forma más rápida para tomar decisiones clave.

La administración es un medio extraordinario para producir un verdadero impacto sobre la vida humana: Un gerente puede hacer mucho para mejorar el entorno de trabajo, para estimular a la gente a hacer mejores cosas y para hacer que sucedan cosas favorables.

2.2.1.10. Principios de la Administración.

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Los principios de administración son para el gerente como una tabla de resistencia o debilidad de materiales para un ingeniero civil. Los principios de administración también han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas.

Los principios tratados en este texto expresan los desarrollos corrientes en la teoría y práctica de la administración. Son básicos, pero no absolutos. Son hipótesis de trabajo que están de un modo

razonable bien establecidas, aceptadas y utilizadas en muchas organizaciones de éxito.

El uso de principios de administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por estos principios. Los 14 principios de la administración son:

- 1. División del trabajo.** Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
- 2. Autoridad.** Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal. (por ejemplo, la experiencia pertinente).
- 3. Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados

extraordinarios) y sanciones impuestas, en buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5. Unidad de dirección. Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ellas se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero

que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. Jerarquía. La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel mas bajo de la empresa.

10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de

unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

2.2.1.11. Proceso Administrativo.

- **Ferry & Franklin:** Proceso administrativo: se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración.

Proporciona el marco de trabajo para la estructuración de la administración y lo constituye la planeación, organización, ejecución y control.

- **Müch Galindo:** Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. Tiene 4 funciones que son: planeación, organización, dirección y control.
- **Idalberto Chiavenato:** Proceso administrativo: es la secuencia para planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados, a través de medios, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades.

- **Gloria Robles Valdez y Carlos Alcerrca Joaquín:**

Proceso administrativo: el proceso administrativo indica que un administrador tiene 5 funciones principales que son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Un **proceso** es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El proceso administrativo es dinámico sólo cuando el concepto de función se aborda desde una perspectiva.

a. La Planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para

cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

La planeación fija con precisión “lo que va hacerse”, por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”. (*Agustín Reyes Ponce*).

b. La Organización

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les

corresponda en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en forma específica al esfuerzo grupal.

Organización es la parte del proceso administrativo que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que deba hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable, para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en si mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

c. La Dirección

Constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción (como poner en marcha), y tiene mucho que ver con las personas: se halla directamente ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

La dirección es el hecho de influir, en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados.

d. El Control

El control puede considerarse como un proceso que anticipa o percibe las posibles desviaciones (de los resultados sobre los estándares) y las intenta corregir, dirigiendo las actividades de los individuos de la organización para que se alcancen sus objetivos.

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

En esta visión de control subyacen las siguientes cuestiones:

1. El control es un proceso compuesto de diversas etapas.
2. Anticipa las posibles desviaciones o detecta las ya ocurridas.
3. Las desviaciones consisten en la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares o indicadores de los objetivos de la organización.
4. Soluciona o trata de solucionar las desviaciones iniciando las medidas oportunas.
5. Dirigen las actividades de los individuos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

2.2.2. Eficiencia en la Gestión Pública.

2.2.2.1. Gestión Pública

La administración pública está regida por las siguientes leyes:

Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado LEY N° 27658

Ley Marco de Descentralización Ley N° 26922

Existe un grupo con un grado alto de profesionalidad en funciones económicas y reguladoras del Estado, mientras existe un sistema de empleo fragmentado y

poco profesionalizado donde no hay aún meritocracia ni carrera pública. El costo fiscal del empleo público equivale casi el 40% de los gastos del gobierno, en parte debido a la baja presión tributaria, y representa casi el 6,6% del PBI, ubicándose sobre el promedio regional. El Estado presenta una baja eficacia -efectividad- en la prestación de bienes y servicios, siendo crítico la provisión de infraestructura y de servicios de carácter social. El estado muestra un buen desempeño en áreas de conducción macroeconómica y fiscal, y en áreas reguladoras. Las causas de la baja eficacia son: la baja capacidad del erario fiscal peruano, la excesiva rigidez presupuestaria.

Para solucionar uno de los factores, la baja capacidad del erario fiscal, el Estado ha comenzado a hacer algunas acciones como mejorar el régimen de excepciones y mejorar la eficacia de la administración pública. Perú presenta fuertes ineficiencias debido a: una inadecuada participación de los interesados en la toma de decisiones sobre gasto (instituciones políticas y sociedad civil), la ausencia de una dirección estratégica, la debilidad

de los organismos implementadores del gasto (especialmente los locales), la inercia presupuestaria e insuficientes incentivos, un bajo nivel de integración y consistencia de los sistema de información de gestión pública, y la debilidad del sistema de adquisiciones públicas.

El MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) y la PCM (Presidencia del Consejo de Ministros) tienen un liderazgo institucional compartido en concretar las reformas necesarias para promover una gestión pública más eficiente y eficaz. En rendición de cuentas, existen factores que perjudican la acción de las instituciones fiscalizadoras como el Poder Judicial, el Congreso y la CGR (Controlaría General de la República). Los medios de comunicación destacan en la fiscalización de las acciones del gobierno: proveen una amplificación de denuncias, opiniones y propuestas de política sobre la agenda pública del momento y propician el debate político sobre la calidad de las acciones del ejecutivo. Sin embargo, el déficit de funcionamiento de las instituciones fiscalizadoras evita que se procese la agenda y el control que diariamente plantean los medios.

2.2.2.2. El Profesionalismo

Un estudio del BID sobre la calidad de la burocracia en América Latina le dio al Perú una de las clasificaciones más bajas. Un pequeño funcionariado altamente profesional se encuentra en las funciones económicas y regulatorias del Estado. El empleo público equivale casi 40% de los gastos del gobierno.

A consecuencia de la poca evolución de la burocracia, la administración pública se reduce a las tradicionales funciones de administración de personal e intentos del MEF de control fiscal. La planificación de RR HH es bastante reactiva ante las demandas de personal de los directivos tanto políticos como de la línea de las entidades. La meritocracia no es una prioridad y aún persisten prácticas clientelares. El régimen privado está extendido pero no es una estrategia integral del empleo público, conque se agrava la insularidad en las entidades bajo este sistema y se fragmenta más el sistema. La informalidad es la alternativa para asegurar el funcionamiento de la gestión de recursos humanos. Esto se debe a la rigidez del marco normativo, a la ausencia de información adecuada,

así como la fragmentación de los normativos e institucionales.

Dado la debilidad de estos marcos, las prácticas gerenciales tienen tres dinámicas:

La negociación oportunista entre los actores interesados.

La implementación de arreglos instituciones específicos que resultan ser precarios.

Una falta de información sobre empleo público para una acción coordinada.

Existen dos sistemas de recursos humanos:

Unos en organizaciones de reciente creación.

Otro que agrupa a casi todos los funcionarios de las agencias centrales, que carecen de sistemas meritocráticos, competencias específicas y un sistema de carrera efectivo.

La Ley de Carrera Administrativa o Régimen 276 regula la burocracia y garantiza el derecho a la estabilidad de la función, si bien este régimen se encuentra congelado.

Está compuesto por un total de 26 categorías y le falta mejores criterios de planificación y dimensionamiento del empleo en relación con las

funciones. El 40% de los trabajadores de los ministerios trabaja bajo este régimen. El régimen de bienes y servicios no personales o llamado también SNP, está regulado por OSCE es más flexible para la designación de salarios, la suspensión de la contratación y los períodos de contratación.

Es muy utilizado en ministerios y llega a representar hasta el 80% de los trabajadores. Es utilizada políticamente. Representa el 9% de la burocracia total, aunque en los ministerios representan el 44,6% de los costos salariales.

El régimen 728 es similar al régimen del sector privado. Es utilizada en agencias descentralizadoras. Los cargos, formas de pago, las escalas y beneficios (de 12 a 16 sueldos) son diferentes de los demás regímenes. Tanto el régimen 276 y 728 representan el 91% de la administración pública. El bajo desarrollo de perfiles, la debilidad del proceso de selección y los mecanismos de contratación paralela son una de las razones de la baja eficiencia, escasa capacidad funcional y coherencia del cuerpo burocrático, así como la extrema rigidez de los mecanismos de incorporación y remoción del empleo público, y la ausencia de políticas de movilidad. Los

incentivos son ineficaces, no hay mecanismos de adaptación frente a cambios en el entorno.

Las políticas sobre las remuneraciones son confusas, donde prevalecen esfuerzos racionalizadores, incremento de las remuneraciones y a la vez una política de austeridad fiscal. Los salarios son varían entre los niveles, e inclusive dentro del mismo nivel; existe además una multiplicidad de conceptos, de asignación fija, de suplementos y beneficios ligados al desempeño individual o ministerial.

Los sueldos de los cuadros medios y administrativos son superiores que aquellos del sector privado, pero no son competitivas en los sectores gerenciales. A excepción de los funcionarios-que ganan más en el régimen SNP, los profesionales, técnicos y auxiliares ganan en promedio más en el régimen 728.

La política de gestión de recursos humanos depende de cada ministerio, aunque en los últimos años MEF y PCM han hecho reformas.

2.2.2.3. Eficacia Pública

Existe un buen desempeño en cuanto a políticas macroeconómicas y fiscales, pero en general las

instituciones se ubican por debajo del promedio de Latinoamérica.

En las funciones del manejo macroeconómico - régimen monetario, control de la inflación y del déficit fiscal (junto con las funciones de regulación) inversión, competencia, propiedad intelectual, las telecomunicaciones- tienen un desempeño exitoso y una institucionalidad moderna, son burocracias especializadas y de tamaño reducido y tienen una alta independencia del poder político. En las otras funciones, relacionadas con bienes y servicios como educación, salud e infraestructura, es bastante deficiente. Ahí intervienen distintos niveles de gobierno y hay mayor complejidad en el uso de los recursos.

Requisitos Básicos para una Gestión Pública Eficiente y Eficaz

1. Vinculación que debe reflejar el presupuesto público entre los insumos asignados (recursos) y la producción de bienes y servicios que genera, para atender las demandas de la sociedad.-

Como es conocido, el presupuesto público es una herramienta financiera del Estado, en la cual se contempla la asignación de los recursos para

ejecutar el gasto destinado a satisfacer las demandas de la sociedad. El mismo debe mostrar en su estructura, vinculación existente entre su utilización y la producción de los bienes y servicios que generaron, así como también, con el grado en que se satisfacen estas demandas de los ciudadanos. Se interpreta, además, como la expresión financiera de los planes del Gobierno durante el año fiscal correspondiente.

Por ejemplo, en el caso de la República Dominicana, estos procesos de vinculación entre los insumos, producción y su incidencia en la demanda pública, se verifican a través de una asignación de insumos (recursos) a las instituciones, con un grado muy amplio de detalles, en el cual se clasifican los gastos del Gobierno, según su objeto, por cuentas y subcuentas. Este detalle, que resulta en cierta forma muy amplio es debido a que tradicionalmente se ha considerado llevar un control más estricto del destino de los recursos, situación que, en cierta medida, es común en los países subdesarrollados, a pesar de que esta práctica tiene una tendencia a ir desapareciendo gradualmente, para ser sustituido

por una asignación global de recursos mediante el mecanismo de cuotas periódicas.

Normas que se han realizado en la organización del Estado y la forma de presupuestar, para lograr un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades de la sociedad, con la producción de bienes y servicios.

Durante los últimos años, se ha iniciado un proceso gradual de reformas que directa o indirectamente ha producido mejoras en la Administración Financiera del Estado, incluyendo los aspectos presupuestarios. Se pueden identificar en este proceso, acciones que han permitido eficientizar la administración tributaria y, por tanto, el aumento de las recaudaciones, así como la reducción de la evasión fiscal, contribuyendo a incrementar los ingresos, el cual es el punto inicial para presupuestar el Gasto Público.

En efecto, hace unos años se produjo la unificación de dos instituciones recaudadoras una que estaba dedicada exclusivamente al cobro de los impuestos sobre los ingresos y los beneficios, y otra para los demás impuestos sobre la renta y otros conceptos con el propósito de concentrar estas funciones en una sola institución.

Recientemente, por disposición del Poder Ejecutivo, se inicie el proceso de Reformas de la Administración Financiera del Estado, para lo cual se implementó un moderno Sistema Integrado de Gestión Financiera a fin de automatizar los procesos. Actualmente, las autoridades están inmersas en producir una transformación de la base legal de los organismos de la administración financiera con el propósito de modernizar y ampliar sus funciones para lo que han sido sometidos a la consideración del Congreso de la República, varios proyectos de leyes que producirán la renovación de las mismas, acorde con los nuevos tiempos.

Dentro de los referidos proyectos se puede mencionar el de la Oficina Nacional de Presupuesto, la Tesorería Nacional, el de Contabilidad Gubernamental, Crédito Público, y el del Sistema de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios del Estado, bajo la dependencia de la Secretaria de Estado de Finanzas como parte de su modernización. Se debe mencionar también, la existencia de un nuevo proyecto de Control Interno, el cual amplía y moderniza la Contraloría General de la República.

En lo referente al Proyecto de Ley que introduce la transformación de la Oficina Nacional de Presupuesto y del Sistema Presupuestario, a fin de lograr una mayor eficiencia en la asignación de recursos para aumentar el impacto de la producción, en la satisfacción de las necesidades de la sociedad se han venido realizando ensayos en lo que respecta a la programación de la ejecución del gasto, y a la reducción de los controles detallados del mismo, con el propósito de ofrecer más flexibilidad a los funcionarios a cargo de las diferentes instituciones en la referida aspiración de recursos.

Principios a ser tornados en consideración en la gestión presupuestaria pública.

Estos principios de gestión pública se refieren, básicamente, a que el proceso presupuestario sea realizado procurando la obtención de los precios más favorables en las compras y contrataciones de bienes y servicios, así como en establecer las prioridades entre un presupuesto por insumos, por productos o para resultados, así como la forma en que se vinculan estos procesos.

2.2.2.4. Principio de economía:

Teniendo como guía este principio de Economía en el proceso de la ejecución del gasto, se procura emplear mecanismos competitivos que determinen los precios más bajos para la adquisición de bienes y servicios destinados a la provisión del Estado. Esta es una condición que está establecida legalmente en el Estado, donde los procedimientos de compras y contrataciones están claramente definidos, en función del valor de las mismas, determinándose los procedimientos y las modalidades de compras a utilizar en cada caso.

2.2.2.5. Principio de Eficiencia y Eficacia.

a) ¿Cuál es la metodología utilizada para combinar los factures primarios para lograr los objetivos planteados?

Con respecto a este principio, es conveniente señalar que la combinación de los factores primarios para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos, se angina a partir del memo estimado de los ingresos del Gobierno Central. De los lineamientos y prioridades trazados por el Consejo Nacional de Desarrollo que preside el Poder

Ejecutivo, y de las solicitudes de presupuestos de las distintas instituciones.

Como resultado de la combinación de estos elevemos, se definen los montos de recursos financieros para cada uno de los Capítulos (Secretarías de Estado), con la distribución de los insumos a nivel de programas, cuentas y sub-cuentas. Paralelamente, estas partidas presupuestarias, las cuales son destinadas para cubrir Gastos Corrientes y Gastos de Capital, se clasifican además según las instituciones que las ejecutan, según el fondo que las financia, de acuerdo a las funciones de la erogación, así como atendiendo a una clasificación económica, entre otras. No obstante, las autoridades tener el conocimiento de los diferentes usos y destinos de los recursos del presupuesto, existen grandes debilidades para realizar una evaluación y medir el impacto que este Gasto del Gobierno origina en la producción de los bienes y servicios generados con esta acción, en la satisfacción de las demandas y necesidades de los ciudadanos, por ejemplo, en el área de la salud pública y otros sectores, no es posible aún cuantificar el efecto del Gasto Público.

b) ¿La prioridad en el presupuesto es por insumos, por productos, o por resultados?

La prioridad en el presupuesto debe de realizar fundamentalmente, en función de los insumos, que representan los recursos que se proyecta recaudar, y su asignación, a fin de generar la producción para atender las demandas de los ciudadanos. En el caso del presupuesto por resultados es una técnica que representa una de las debilidades de nuestro sistema, para la cual no se dispone aún del mecanismo que permite cuantificar el resultado que se origina en la sociedad con la ejecución del presupuesto, como se indicó anteriormente.

c) ¿Cómo se asignan las responsabilidades en el proceso presupuestario?

En la actualidad el procedimiento utilizado consiste en que las diversas instituciones del Gobierno Central deben realizar sus solicitudes presupuestarias, basadas dentro del marco de los lineamientos previamente informados por la Oficina Nacional de Presupuesto, de acuerdo al esquema preestablecido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias. La responsabilidad de definir y determinar todo lo relativo a la asignación de

recursos para cubrir los Gastos de Capital de las instituciones, es una atribución de la Oficina Nacional de Planificación. Asimismo, todo lo concerniente a los Gastos Corrientes debe ser determinado directamente por la Oficina Nacional de Presupuesto, la cual realizará una revisión y adecuación de los datos recibidos sobre las partidas de capital, porque en última instancia, es la institución responsable de la formulación del Presupuesto Público.

2.2.2.6. Evolución Conceptual y Tendencias de la Gestión Pública.

Las transformaciones de la economía mundial, caracterizada hoy por la crisis económica y financiera que origina escasez de recursos, desempleo, recesión, etc., y el avance de la globalización, producen procesos complejos y dinámicos, que ponen a la vista paradigmas emergentes en la gestión pública, para orientar mejor las políticas sociales y económicas para atender la difícil y compleja demanda social.

Otro factor importante que exige más eficiencia en la gestión es la competitividad nacional, es decir la eficiencia que no sólo debe ser efectiva por la

empresa privada sino también por las instituciones públicas y el compromiso social de sus ciudadanos. Es decir, estamos comprometiendo los diversos factores que ahora debe abarcar la gestión pública. En los últimos 25 años del siglo pasado, las ciencias de la administración han transitado de la administración a la gerencia, y de la gerencia a la gobernanza. Los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades.

Cuadro N° 1

El Modelo Burocrático y el Modelo Post Burocrático

PARADIGMAS COMPARADOS	
El Paradigma Burocrático	El Paradigma Pos burocrático
Interés publico definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor publico)
Implantar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la rendición de cuentas • Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y aplicar normas • Identificar y resolver problemas • Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Separar el servicio del control • Lograr apoyo para las normas • Ampliar las opciones del cliente • Alentar la acción colectiva • Ofrecer incentivos • Evaluar y analizar resultados • Practicar la retroalimentación.

2.2.2.7. El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP).

La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas. Es decir que la NGP es un búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una Gestión por Resultados.
- c) La creación del valor público.
- d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

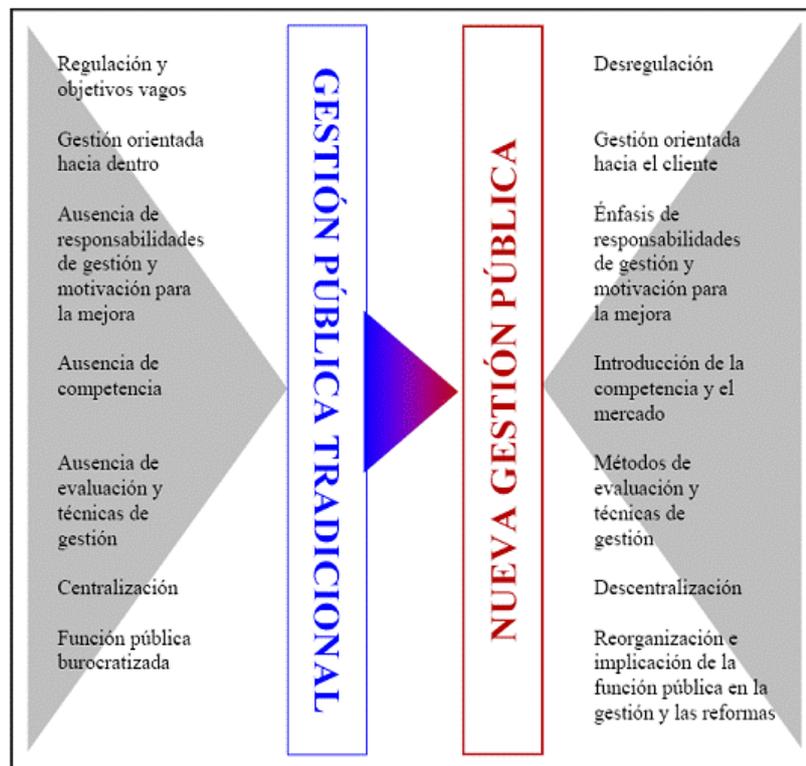
La OCDE (1995: 28 y 1997: 37-50) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

- Desregulación. Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- Descentralización de los poderes de la gestión. La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.

- Énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.
- El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.
- Gestión más orientada hacia el cliente.
- La introducción de la competencia y el mercado.
- Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial.

Gráfico N° 1

Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: La Teoría de la Administración Pública. Guerrero, Omar.

2.2.2.8. La Gestión Pública por Resultados (GPR)

Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado contractual" en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

"En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión".

En el caso de Perú se ha dado una serie de normativas que permitan dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc. La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la

obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado. Con este nuevo enfoque de gestión pública se busca dinamizar la eficiencia de las entidades públicas basadas en metas concretas. Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

- **Administrar:** Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la

economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

- **Calidad:** Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene diferentes características que deben observarse al momento de ubicar o reubicar al colaborador.
- **Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.

3.1.1. Tipo.

La presente investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio referente a la administración dinámica y su incidencia en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

3.1.2. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación se enfocó en lo Descriptivo – Correlacional.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las

características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.2. Método de la Investigación.

3.2.1. Método.

En esta Investigación se optó por el método descriptivo, síntesis y análisis.

3.2.2. Diseño.

El diseño es no experimental para ello se tomó una muestra en la:

$$M = \begin{matrix} & O_x \\ & r \\ & O_y \end{matrix}$$

Dónde:

M = Muestra

O = Observación

X = Calidad de Servicio

Y = Fidelización de los clientes

R = Relación entre variables

3.3. Universo y Muestra.

3.3.1. Universo del Estudio.

Lo Constituyo la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

3.3.2. Universo Social.

Fueron los Trabajadores y Funcionarios de la municipalidad.

3.3.3. Unidad de Análisis

La investigación abarco a los 40 gestores y administrativos de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

3.3.4. Muestra de Investigación.

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomó como referencia solo la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

3.4. Sistema de Hipótesis.

3.4.1. Hipótesis General.

Hi La implementación de una administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, durante el periodo 2018.

3.4.2. Hipótesis Específica.

Hi El proceso administrativo como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Hi La toma de decisiones como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Hi El trabajo en equipo como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Hi La comunicación como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

3.5. Identificación de Variables.

3.5.1. Variable Independiente.

X = Gestión Administrativa

Dimensiones:

X₁ Proceso Administrativo

Indicadores

Planificación
Organización
Dirección
Control

X₂ Toma de Decisiones

Conocimientos
Habilidades
Mejora continua

X₃ Trabajo en Equipo

Comunicación
Capacitación
Liderazgo

X₄ Comunicación

Directa
Indirecta

3.5.2. Variable dependiente.

Y = Eficiencia en la Gestión

Dimensiones:

Y₁ Recursos

Y₂ Estrategias

Y₃ Personal

Y₄ Liderazgo

Indicadores:

Económicos
Equipos
Humanos

Eficiencia
Eficacia
Efectividad

Desempeño
Capacidades
Entrenamiento

Comunicación
Reputación
Relevancia

3.6. Definición de Variables e Indicadores.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Variable Independiente (X) Administración Dinámica	La palabra dinámica (lo contrario de estática) implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso (lo contrario de desinterés) implica un involucramiento profundo con otros.	Proceso Administrativo	X ₁ Planificación	1. Nunca	CUESTIONARIO
			X ₂ Organización		
			X ₃ Dirección		
			X ₄ Control		
		Toma de decisiones	X ₅ Conocimientos	2. Casi nunca	
			X ₆ Habilidades		
			X ₇ Mejora continua		
		Trabajo en Equipo	X ₈ Comunicación	3. A veces	
			X ₉ Capacitación		
			X ₁₀ Liderazgo		
		Comunicación	X ₁₁ Directa	4. Casi siempre	
			X ₁₂ Indirecta		
Variable Dependiente (Y) Eficiencia en la Gestión	Un modelo de gestión cuyo énfasis esté puesto en los resultados debería seguir un camino por el cual una vez establecidos los objetivos y los indicadores de desempeño, no solamente los cualitativos sino también los cuantitativos, que el administrador disponga de amplia libertad para gestionar sus recursos de manera responsable y eficiente.	Recursos	Y ₁ Económicos	5. Siempre	
			Y ₂ Equipos		
			Y ₃ Humanos		
		Estrategias	Y ₄ Eficiencia		
			Y ₅ Eficacia		
			Y ₆ Efectividad		
		Personal	Y ₇ Desempeño		
			Y ₈ Capacidades		
			Y ₉ Entrenamiento		
		Liderazgo	Y ₁₀ Comunicación		
			Y ₁₁ Reputación		
			Y ₁₂ Relevancia		

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

3.7.1. Técnicas.

Las principales técnicas que se utilizó para la realización de estudio fueron una encuesta, y la observación directa.

3.7.2. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizó fueron el cuestionario y una guía de observación.

3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

- a. Una vez de haber terminado el estudio, identificamos las técnicas de procesamiento de datos con estadísticos - descriptivos y probabilísticos.

3.8.1 Selección y validación de los instrumentos de investigación.

3.8.1.1. Validez y confiabilidad del cuestionario.

- a) **Juicio de Expertos** que le dan la validez de contenido, Se pidió la intervención de 3 especialistas de los cuales (1) en Gestión Publica (2) Metodólogos para determinar la validez de contenido del instrumento, utilizando un cuestionario de validación

TABLA 1: RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO

Indicador	JUECES			Resultado
	1	2	3	
1	MB	E	MB	Excelente
2	B	E	B	Muy buena
3	E	E	E	Excelente
4	MB	MB	E	Excelente

Dónde:

D : Deficiente 0-20%

R : Regular 21-40%

B : Buena 41-60%

MB : Muy Buena 61-80%

E : Excelente 81 -100%

El resultado global nos indicó que el instrumento ha tenido una calificación de excelente para medir la variable La administración dinámica y la eficiencia de gestión teniendo en cuenta la respuesta modal.

b) Fiabilidad del instrumento

Existen diversos procedimientos para determinar la fiabilidad de un instrumento: test, pretest, formas paralelas, de las mitades y de intercorrelación de elementos. Cada uno de esos procedimientos responde a características diferentes en la confección y aplicación de los instrumentos.

En esta tesis, el cuestionario fue sometido a consistencia interna, según el procedimiento de interrelación de elementos y de acuerdo con el análisis de ítems dicotómicos y no dicotómicos, conocido comúnmente **como Alfa de Cronbach**. Este procedimiento se utiliza, como es nuestro caso, cuando la prueba se ha aplicado una sola vez. Puede aplicarse a ítems o elementos con dos o más categorías de valores. La fórmula

exige determinar la varianza correspondiente a cada uno de los ítems. Su fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right)$$

Los factores que toma en cuenta la fórmula son: el número de ítems de la prueba, la sumatoria de la varianza de cada uno de los ítems de la prueba y la varianza de las puntuaciones de cada sujeto en el total de la prueba.

El programa SPSS ofrece la posibilidad de calcular automáticamente dicha fiabilidad de acuerdo con el Alfa de Cronbach. Para ello, en primer lugar, se confeccionó una plantilla con todos las preguntas e ítems cerrados del cuestionario (10 ítems) y la totalidad del número de casos, 40 encuestados (el alfa de Cronbach considera una libertad de menos dos, es decir, en el cálculo se contabilizó 40 encuestados). Además, se calculó la sumatoria de varianza de todos los ítems y se sometió toda esa información al programa estadístico computacional. El resultado que arrojó fue de un valor de: 0,92 de fiabilidad.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Para la obtención de los resultados del presente trabajo se ha tenido en cuenta el correspondiente MODELO DE DATOS, de la misma forma los protocolos del correspondiente instrumento de medición (rangos, baremos, medias, relaciones de influencia), para lo cual se ha hecho uso de los elementos de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simple, gráfico de barras, diagrama de sectores, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Así como la estadística inferencial para la contrastación de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de medias "T" de Student; igualmente la prueba de independencia Chi Cuadrado al nivel de 0,05 de significancia

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.

4.1.1 Resultados de la Variable Independiente: Administración Dinámica

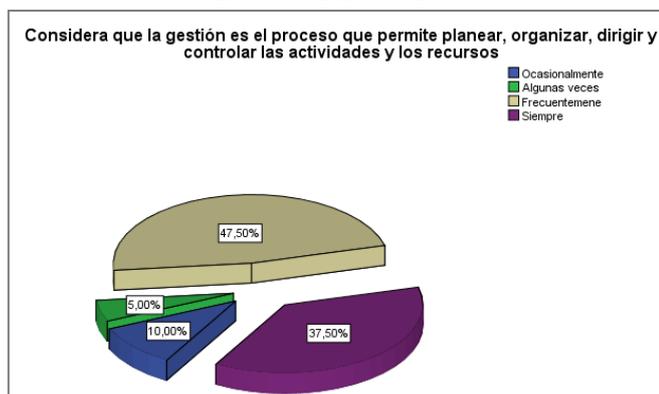
TABLA N° 01

Considera que la gestión es el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y los recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	4	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	2	5,0	5,0	15,0
Frecuentemente	19	47,5	47,5	62,5
Siempre	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 01



Fuente: Tabla N° 01

Podemos identificar de los resultados de la tabla N°01 y el gráfico N° 01 lo siguiente: que la valoración para considerar que la gestión es el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y los recursos el 47.5% como frecuentemente y 37.5% como siempre.

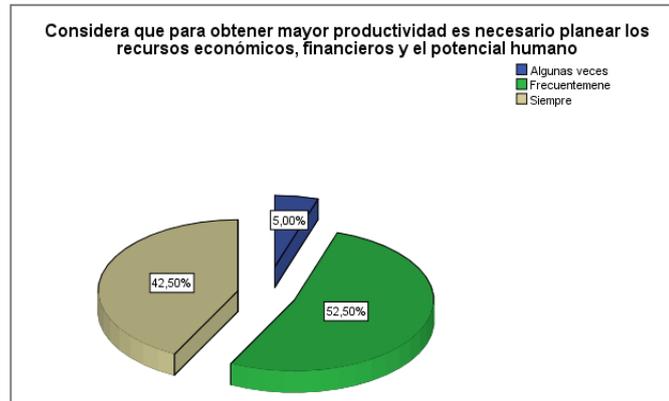
TABLA N° 02

Considera que para obtener mayor productividad es necesario planear los recursos económicos, financieros y el potencial humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	2	5,0	5,0	5,0
Frecuentemente	21	52,5	52,5	57,5
Siempre	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 02



Fuente: Tabla N° 02

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 02 y el gráfico N° 02 lo siguiente: que la valoración para considerar que para obtener mayor productividad es necesario planear los recursos económicos, financieros y el potencial humano es de 42.5% como frecuentemente y de 52.5% como siempre.

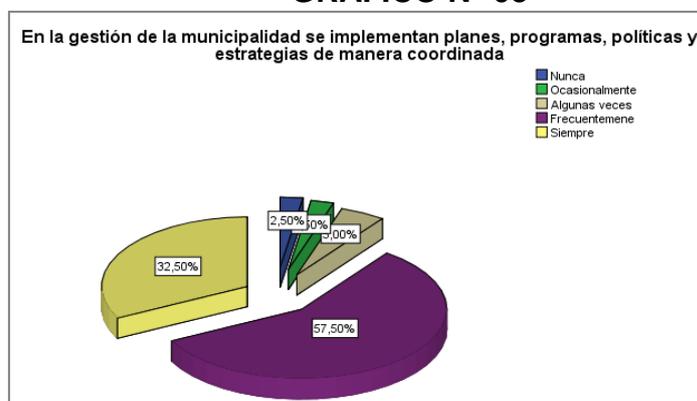
TABLA N° 03

En la gestión de la municipalidad se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2,5	2,5	2,5
Ocasionalmente	1	2,5	2,5	5,0
Algunas veces	2	5,0	5,0	10,0
Frecuentemente	23	57,5	57,5	67,5
Siempre	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, bases de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 03



Fuente: Tabla N° 02

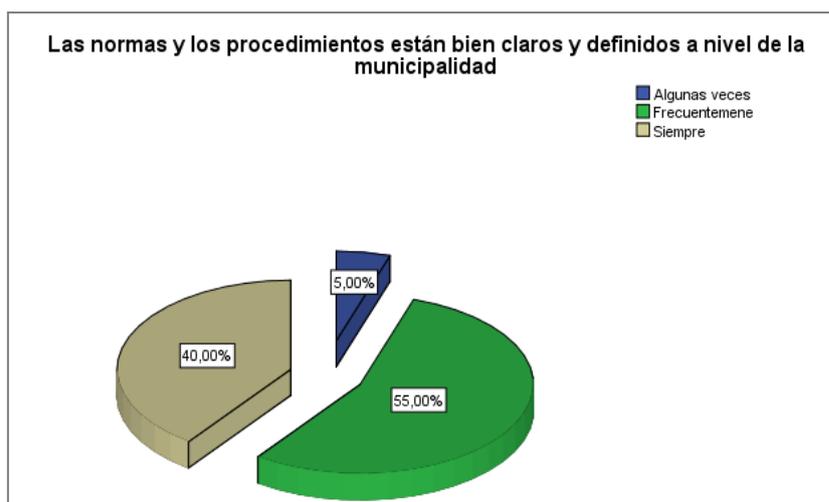
Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 03 y el gráfico N° 03 lo siguiente: que la valoración para la gestión de la municipalidad se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada es de 57.5% como frecuentemente y de 32.5% como siempre.

TABLA N° 04
Las normas y los procedimientos están bien claros y definidos a nivel de la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	2	5,0	5,0	5,0
Frecuentemente	22	55,0	55,0	60,0
Siempre	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 04



Fuente: Tabla N° 04.

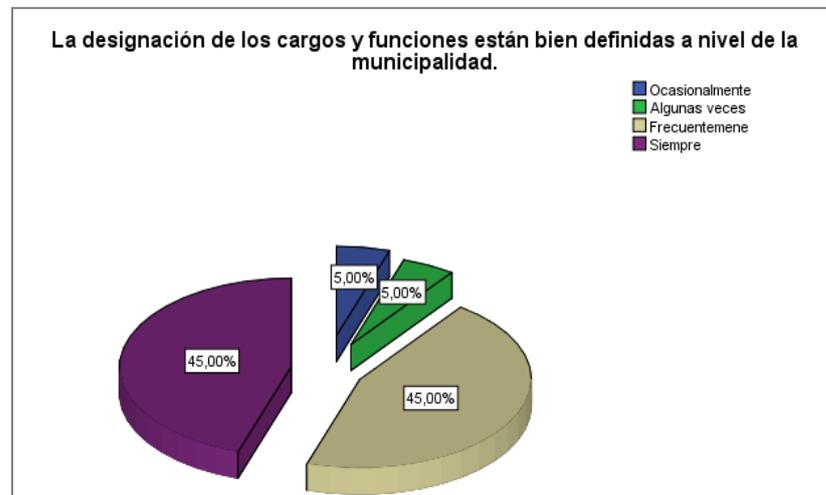
Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 04 y el gráfico N° 04 lo siguiente: que la valoración para Las normas y los procedimientos están bien claros y definidos a nivel de la municipalidad 55% como frecuentemente y de 40% como siempre.

TABLA N° 05
La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel de la municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	5,0	5,0	5,0
	Algunas veces	2	5,0	5,0	10,0
	Frecuentemente	18	45,0	45,0	55,0
	Siempre	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 05



Fuente: Tabla N° 05.

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 05 y el gráfico N° 05 lo siguiente: que la valoración para la designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel de la municipalidad es de 45% frecuentemente y de 45% como siempre.

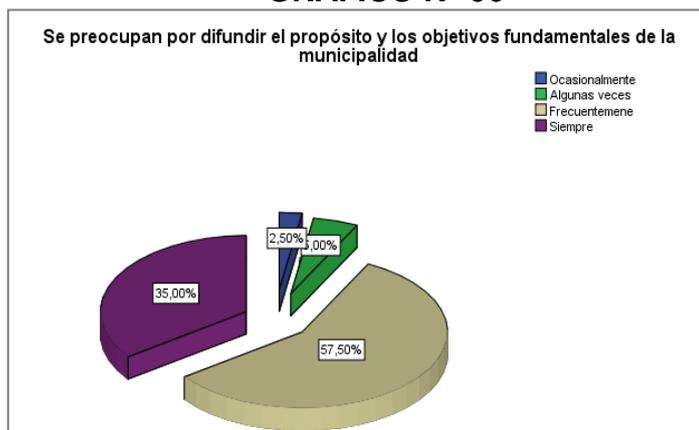
TABLA N° 06

Se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	2,5	2,5	2,5
	Algunas veces	2	5,0	5,0	7,5
	Frecuentemente	23	57,5	57,5	65,0
	Siempre	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 06



Fuente: Tabla N° 06.

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 06 y el gráfico N° 06 lo siguiente: que la valoración en la preocupación por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad es de 57.5% como frecuentemente y 35% como siempre.

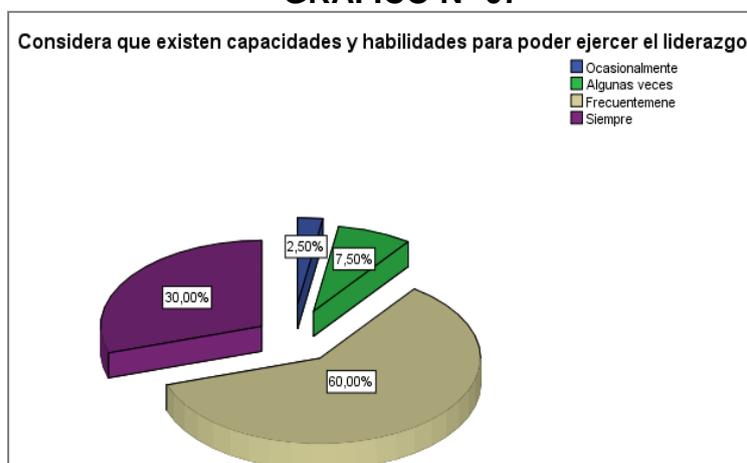
TABLA N° 07

Considera que existen capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ocasionalmente	1	2,5	2,5	2,5
Algunas veces	3	7,5	7,5	10,0
Frecuentemente	24	60,0	60,0	70,0
Siempre	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 07



Fuente: Tabla N° 07.

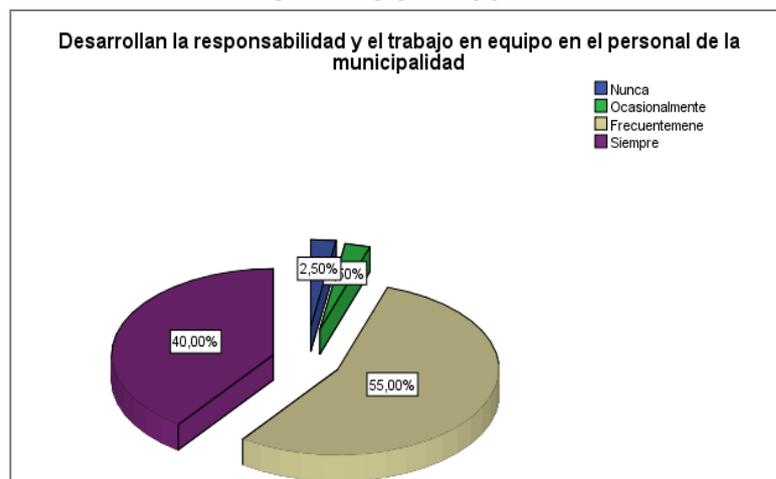
Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 07 y el gráfico N° 07 lo siguiente: que la valoración para considerar que existen capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo con el 60% como frecuentemente y 30% como siempre.

TABLA N° 08
Desarrollan la responsabilidad y el trabajo en equipo en el personal de la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2,5	2,5	2,5
Ocasionalmente	1	2,5	2,5	5,0
Frecuentemente	22	55,0	55,0	60,0
Siempre	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 08



Fuente: Tabla N° 08.

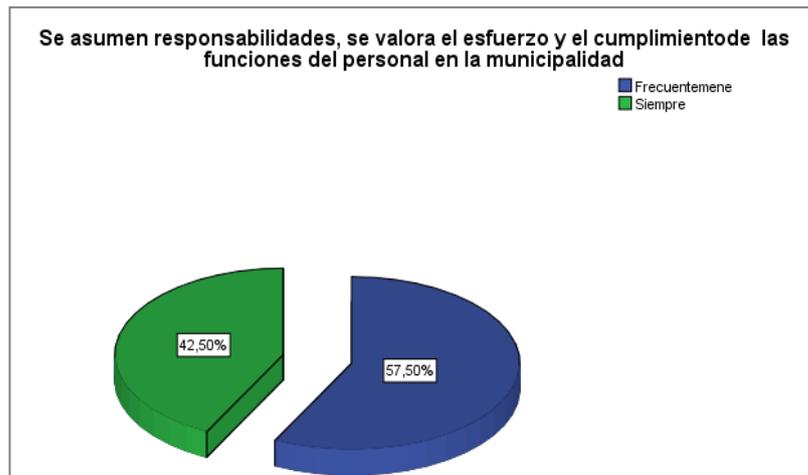
Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 08 y el gráfico N° 08 lo siguiente: que la valoración para desarrollar la responsabilidad y el trabajo en equipo en el personal de la municipalidad 55% como frecuentemente y el 40% como siempre.

TABLA N° 09

Se asumen responsabilidades, se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones del personal en la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	23	57,5	57,5	57,5
	Siempre	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 09

Fuente: Tabla N° 09.

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 09 y el gráfico N° 09 lo siguiente: que la valoración para asumir responsabilidades, se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones del personal en la municipalidad con 57.5% como frecuentemente y 42.5% como siempre.

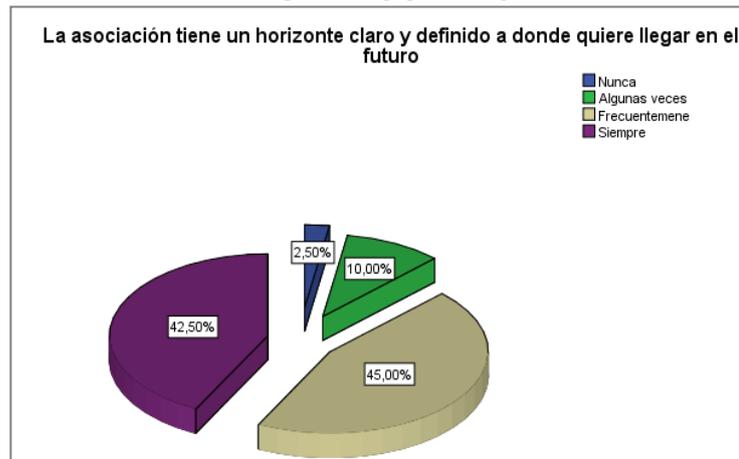
TABLA N° 10

La institución tiene un horizonte claro y definido a dónde quiere llegar en el futuro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,5	2,5	2,5
	Algunas veces	4	10,0	10,0	12,5
	Frecuentemente	18	45,0	45,0	57,5
	Siempre	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos del cuestionario.

GRÁFICO N° 10



Fuente: Tabla N° 10.

Podemos identificar de los resultados de la tabla N° 10 y el gráfico N° 10 lo siguiente: que la valoración para la asociación tiene un horizonte claro y definido a dónde quiere llegar en el futuro en 45% como frecuentemente y 42.5% como siempre.

4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística inferencial con su distribución Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos, está en función a escalas.

4.3.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°01

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística inferencial con su distribución Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos, está en función a escalas.

Hipótesis Nula (H₀):

El proceso administrativo como un componente de la administración dinámica no incide significativamente en la

eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Hipótesis Alterna (Hi):

El proceso administrativo como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

A. Nivel de Significancia

Nivel de significancia:

$$(\alpha) = 0,05 (5\%)$$

Nivel de confianza:

$$(\gamma) = 0,95 (95\%)$$

B. Elección del estadístico de prueba

Dado que la dimensión “Servicio ofrecido” como parte del “Servicio de atención” son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada a través del programa SPSS 22:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

TABLA N°06
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,062 ^a	4	,011
Razón de verosimilitud	14,174	4	,007
Asociación lineal por lineal	9,570	1	,002
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

C. Lectura del p-valor

Cálculo de **P** valor calculado es:

$$P^{\square} = 0.011 \text{ (El P valor es la magnitud del error)}$$

Por lo tanto:

$$P < \alpha$$

$$0.011 < 0.05$$

D. Toma de la decisión

Como $P < \alpha$, es decir, $0.011 < 0.05$, se ACEPTA la hipótesis alterna, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son dependientes; vale decir, que estadísticamente existe evidencia suficiente para afirmar la influencia significativa del *proceso administrativo y la eficiencia de gestión* de la municipalidad distrital de Yanacancha.

Por lo tanto; se concluye que “El proceso administrativo como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficacia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.”

4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°02

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística inferencial con su distribución Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos, está en función a escalas.

Hipótesis Nula (Ho):

La toma de decisiones como un componente de la administración dinámica no incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Hipótesis Alterna (Hi):

La toma de decisiones como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

A. Nivel de Significancia

Nivel de significancia:

$$(\alpha) = 0,05 (5\%)$$

Nivel de confianza:

$$(\gamma) = 0,95 (95\%)$$

B. Elección del estadístico de prueba

Dado que la dimensión “Servicio ofrecido” como parte del “Servicio de atención” son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada a través del programa SPSS 22:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

TABLA N° 07
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	30,962 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	30,354	4	,000
Asociación lineal por lineal	20,671	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

C. Lectura del p-valor

Cálculo de **P** valor calculado es:

$$P^{\square} = 0.000 \text{ (El P valor es la magnitud del error)}$$

Por lo tanto:

$$P < \alpha$$

$$0.000 < 0.05$$

D. Toma de la decisión

Como $P < \alpha$, es decir, $0.000 < 0.05$, se ACEPTA la hipótesis alterna, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son dependientes; vale decir, que estadísticamente existe evidencia suficiente para afirmar la influencia significativa de la *toma de decisiones y el a eficiencia de gestión* de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Por lo tanto; se concluye que “La toma de decisiones como un componente de la administración dinámica incide

significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.”

4.3.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°03

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística inferencial con su distribución Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos, está en función a escalas.

Hipótesis Nula (Ho):

El trabajo en equipo como un componente de la administración dinámica no incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Hipótesis Alterna (Hi):

El trabajo en equipo como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

A. Nivel de Significancia

Nivel de significancia:

$$(\alpha) = 0,05 (5\%)$$

Nivel de confianza:

$$(\gamma) = 0,95 (95\%)$$

B. Elección del estadístico de prueba

Dado que la dimensión “Servicio percibido” como parte del “Servicio de atención” son categóricas (cualitativas),

utilizamos la función chi cuadrada a través del programa SPSS 22:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

TABLA N° 8
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	21,197 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	21,054	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,691	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

C. Lectura del p-valor

Cálculo de **P** valor calculado es:

$$P^{\square} = 0.000 \text{ (El P valor es la magnitud del error)}$$

Por lo tanto:

$$P < \alpha$$

$$0.000 < 0.05$$

D. Toma de la decisión

Como $P < \alpha$, es decir, $0.000 < 0.05$, se ACEPTA la hipótesis alterna, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son dependientes; vale decir, que estadísticamente existe evidencia suficiente para afirmar la influencia significativa de la

toma de decisiones y la eficiencia de gestión de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Por lo tanto; se concluye que “El trabajo en equipo como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.”

4.3.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 04

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística inferencial con su distribución Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos, está en función a escalas.

Hipótesis Nula (Ho):

La comunicación como un componente de la administración dinámica no incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.”

Hipótesis Alterna (Hi):

La comunicación como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

A. Nivel de Significancia

Nivel de significancia:

$$(\alpha) = 0,05 (5\%)$$

Nivel de confianza:

$$(\gamma) = 0,95 (95\%)$$

B. Elección del estadístico de prueba

Dado que la dimensión “Servicio percibido” como parte del “Servicio de atención” son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada a través del programa SPSS 22:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

TABLA N° 9
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	38,113 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	37,078	4	,000
Asociación lineal por lineal	23,168	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

C. Lectura del p-valor

Cálculo de **P** valor calculado es:

$$P^{\square} = 0.000 \text{ (El P valor es la magnitud del error)}$$

Por lo tanto:

$$P < \alpha$$

$$0.415 < 0.05$$

D. Toma de la decisión

Como $P < \alpha$, es decir, $0.000 < 0.05$, se ACEPTA la hipótesis alterna, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son dependientes; vale decir, que estadísticamente existe evidencia suficiente para afirmar la influencia significativa de la *comunicación y la eficiencia de gestión de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.*”

Por lo tanto; se concluye que “La comunicación como un componente de la administración dinámica incide significativamente en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Yanacancha.”

CONCLUSIONES

1. Se encontró como datos interesantes de análisis que el 57% de los gestores se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad con la valoración de frecuentemente y un 35% de gestores que consideran que siempre se difunde los objetivos y propósitos de la municipalidad frente a un 2.5% que considera como ocasionalmente (tabla N° 06). Como podemos observar de acuerdo a estos resultados, en la Municipalidad de Yanacancha existe una difusión favorable de los objetivos entre los gestores, lo que permite que calidad en el desarrollo de las actividades.
2. Conforme a los resultados de la dimensión Proceso de Administración en la que el 55% de los gestores considera como regular y el 22.5% como bueno y otro similar como malo. Es decir, que los niveles del proceso de administración son regularmente aplicados, cuestión que deberá ser atendida para modificar la aplicación de los procesos de administración que permita la óptima consecución de los objetivos.
3. Otro dato interesante que se obtuvo de la aplicación del instrumento es en la que el 62% de los gestores de la municipalidad considera que frecuentemente el personal está comprometido con el logro de los objetivos frente a un 2,5% de ellos que considera que ocasionalmente sucede ello. Este punto es de relevancia ya el compromiso como valor importante permite el

entendimiento de la labor pública que es en beneficio de un colectivo y que a través de la labor administrativa se puede llegar a obtener esos beneficios dirigidos no solo hacia la institución sino a toda una población.

4. En cuanto a la dimensión de Toma de Decisiones de la variable independiente, los resultados consolidados nos muestran que: El 7.2% de los gestores considera como mala a esta dimensión y que el 30% considera como buena y el 62.5% considera como regular, es decir, que se considera como regular el nivel de toma de decisiones en la municipalidad de forma general; ahora bien sería interesante que a partir de esta investigación se desarrollen otras que nos permitan entender en que decisiones de forma específica se refiere considerando que la gestión es muy amplia y abarca diferentes escenarios.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada aplicación de la administración dinámica y consecuentemente la eficiencia en la gestión de la municipalidad se requiere realizar lo siguiente:

1. Tener presente la planificación como un proceso fundamental y esencial de la buena gestión de toda organización.
2. Flexibilidad de parte de los procedimientos para asimilar y adaptarse con rapidez a su entorno cambiante y competitivo.
3. Estructurar canales de comunicación eficientes, ya que permite no tener las barreras sobre la toma de decisiones.
4. Incorporar factores de motivación como estrategia para alcanzar las metas y objetivos a nivel organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Allet, J.(2001). "Marketingeficaz.com" Barcelona. España. ED. Gestión. P-97,98.
- American Marketing Association (AMA) (1960). Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago.
- Berry, L (1989). Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Cestau, L. (2008). "Venta Directa: un sistema de comercialización cada día más vigente". [en línea] Disponible en: <http://ganaropciones.com/ventadirecta.htm>
- Claudiay, Cesar. (s/a). "Segmentación de mercado y posicionamiento". [en línea] Disponible en:<http://www.ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id40.html>
- Díez De Castro, Enrique Carlos; Landa Bercebal, Francisco Javier; Navarro García, Antonio (2006). *Merchandising. Teoría y práctica*, Pirámide, Madrid, 2006.Pág. 83.
- Duque, E. J. (2005). "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición". Revista Innovar. Volumen 15. Número 25. Junio.
- Gualier H. (2001). "Mercadeo en los servicios de información". Disponible en: <http://www.monografías.com>.

- Kotler, P. (1998). "Fundamentos de la mercadotecnia". Ediciones Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México. 585p.
- Kotler Philip y Keller Kevin (2006). Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Lane, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2006, Págs. 504 al 521.
- Lescano Duncan, Lucio (2005) "La Disciplina del Servicio" Centro de Investigaciones de la Universidad del pacífico. Lima Perú.
- Megret, R. (2006). "Estudio de Mercado: Servicio de consultoría". Trabajo de Marketin. 30p
- Muñiz, G. (2009). "Vender satisfaciendo necesidades". <http://www.Marketing-XXI.com>
- Payne, A. (1996). La esencia de la mercadotecnia de servicios. Editorial Prentice-Hall Iberoamericana. México.
- Palomares Borja, Ricardo (2005). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*, Gestión 2000, Barcelona, 2005. Pág. 21
- Peel, M. (1999). "Cultura de servicios y calidad percibida. Mercadeo y ventas" p.13:25-33.
- Santesmases, M. (1991). "Marketing conceptos y estrategias". Madrid. ED. Pirámide S. A. p-31 a 48
- Stanton, W.(1969). "Fundamentos del Marketing". Madrid. ED. Del castillo. P7
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2004). "Fundamentos de Marketing", Decimocuarta Edición, de, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 432 al 460.

- Stanton, Willians y Otros, (1998), *Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias*, Santa Fé de Bogotá, Novena Edición, McGraw Hill.
- Thompson, I. (2006). “**Conozca en qué consiste el concepto de marketing desde la perspectiva de reconocidos expertos en la materia**”. <http://www.marketing-free.com/articulos/concepto-marketing.html>
- Thompson, I. (2006). “Características de los servicios”. <http://www.promonegocios.net>

ANEXO

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información importante con fines académicos sobre el tema **“LA ADMINISTRACIÓN DINÁMICA Y LA EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANACANCHA 2018”**. Sobre este particular se solicita que en las preguntas que a continuación se acompañan, marque con aspa (x) la alternativa que considere correcta; se agradece su participación.

1. **¿Considera que la gestión es el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y los recursos?**

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
No sabe/no pina	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

2. **¿Considera que para obtener mayor productividad es necesario planear los recursos económicos, financieros y el potencial humano?**

Si	()
No	()

3. **¿En la gestión de la municipalidad se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada?**

Si	()
No	()

4. **¿Las normas y los procedimientos están bien claros y definidos a nivel de la municipalidad?**

Si	()
No	()

5. **¿La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel de la municipalidad?**

Si ()

No ()

6. **¿Se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la municipalidad?**

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no pina ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7. **¿Considera que existen capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo?**

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no pina ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

8. **¿Desarrollan la responsabilidad y el trabajo en equipo en el personal de la municipalidad?**

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no pina ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

9. **¿Se asumen responsabilidades, se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones del personal en la municipalidad?**

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

No sabe/no pina	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

10. **¿La institución tiene un horizonte claro y definido a dónde quiere llegar en el futuro?**

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
No sabe/no pina	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()



GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

2. ¿Qué represa?

3. ¿Es una obra de rigor científico?

4. ¿Cuál es su actualidad?

5. ¿Cuál es su contexto?

6. ¿Quién es el autor?

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

8. ¿Con que fines se creó el documento?

9. ¿Es autentico?

10. ¿Cuán original es? -----