



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
COMISIÓN ORGANIZADORA

**RESOLUCIÓN DE COMISIÓN ORGANIZADORA
N° 0101-2016-UNAM**

Moquegua, 11 de Julio de 2016.

VISTOS, el Informe N° 182-2016-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM de 27 de junio de 2016, Oficio N° 0273-2016-VIPAC/CO/UNAM, de 28 de junio de 2016, Acuerdo de Sesión Extraordinaria de Comisión Organizadora n.°185-2016 de 28 de Junio de 2016,

CONSIDERANDO:

Que, el párrafo cuarto del artículo 18° de la Constitución Política del Estado, concordante con el artículo 8° de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, reconoce la autonomía universitaria, en el marco normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico, que guarda concordancia con el artículo 6° del Estatuto Universitario y artículo 11° del Reglamento General de la UNAM;

Que, el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua, aprobado con Resolución Presidencial N° 856-2015-UNAM de 31 de Julio de 2015, establece en el Artículo 13°, que el proyecto de tesis es un trabajo de investigación individual que presentan los estudiantes del último año académico, egresados o bachilleres al Director de la Escuela Profesional, con la finalidad de resolver un problema objeto de estudio, asimismo, precisa en el Artículo 16° que todo proyecto de tesis debe tener un asesor, quien deberá ser docente ordinario de la Escuela Profesional o en forma facultativa un docente contratado en la especialidad en el área que se investiga. El jurado dictaminador del proyecto, será designado por el Comité Asesor y el Director de la Escuela Profesional, el mismo que estará compuesto por tres miembros elegidos entre los docentes ordinarios y/o contratados, conforme se indica en el artículo 19° del precitado Reglamento;

Que, con Informe N° 182-2016-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM de 27 de junio de 2016, el Dr. Pedro Jesus Maquera Luque Director de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social solicita a Vicepresidencia Académica la aprobación de proyecto de tesis titulado: "Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016" presentado por el bachiller Salvador Humpiri Caceres, asimismo, solicita el reconocimiento oficial de asesor de tesis designado y del jurado dictaminador, conforme se establece en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua, precisando que según acta de reunión de evaluación de proyecto de tesis de 20 de junio de 2016 fue aprobado por unanimidad;

Con Oficio N° 0273-2016-VIPAC/CO/UNAM, de 28 de junio de 2016, la Dra. María Elena Echevarría Jaime Vicepresidenta Académica de la Universidad Nacional de Moquegua, solicita al Dr. Washington Zeballos Gámez Presidente de la Comisión Organizadora – UNAM, la emisión de acto resolutivo en atención al requerimiento realizado por el Director de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social;

Que, en Sesión Extraordinaria de Comisión Organizadora de 28 de Junio de 2016, se acordó por UNANIMIDAD, Acuerdo n.°185-2016, aprobar el proyecto de tesis, designar el jurado dictaminador del proyecto de tesis en referencia presentado por el bachiller Salvador Humpiri Caceres, asimismo, se designa como Asesor de Tesis al Dr. Pedro Jesús Maquera Luque y se ratifica la propuesta de miembros de jurado dictaminador remitida por la Dirección de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, que tendrá a su cargo la emisión de dictamen y evaluación del trabajo de investigación en referencia;

Por las consideraciones precedentes, en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria N°30220, el Estatuto de la Universidad Nacional de Moquegua y lo acordado en Sesión Extraordinaria de Comisión Organizadora, acuerdo N° 185-2016 de 28 de Junio de 2016;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR, el proyecto de tesis: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016" presentado por el bachiller en Gestión Pública y Desarrollo Social Sr. Salvador Humpiri Caceres.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
COMISIÓN ORGANIZADORA

**RESOLUCIÓN DE COMISIÓN ORGANIZADORA
N° 0101-2016-UNAM**

ARTÍCULO SEGUNDO.- DESIGNAR, al Dr. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE como asesor del proyecto de tesis aprobado en el artículo primero de la presente resolución.

ARTÍCULO TERCERO.- DESIGNAR, al jurado dictaminador del Proyecto de Tesis: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016", presentado por el bachiller en Gestión Pública y Desarrollo Social Sr. Salvador Humpiri Cáceres, conforme al siguiente detalle:

- | | | |
|--|---|-----------------|
| ➤ Dr. JOSE LUIS MORALES ROCHA | : | PRESIDENTE |
| ➤ Mg. FLORENCIA BEATRIZ HERRERA CORDOVA: | | PRIMER MIEMBRO |
| ➤ Dr. JORGE JINCHUÑA HUALLPA | : | SEGUNDO MIEMBRO |

ARTÍCULO CUARTO.- ENCARGAR, a los profesionales designados el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua, asimismo, Vicepresidencia Académica de la Comisión Organizadora deberá adoptar las acciones administrativas necesarias, para el cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, Comuníquese, Publíquese y Archívese.

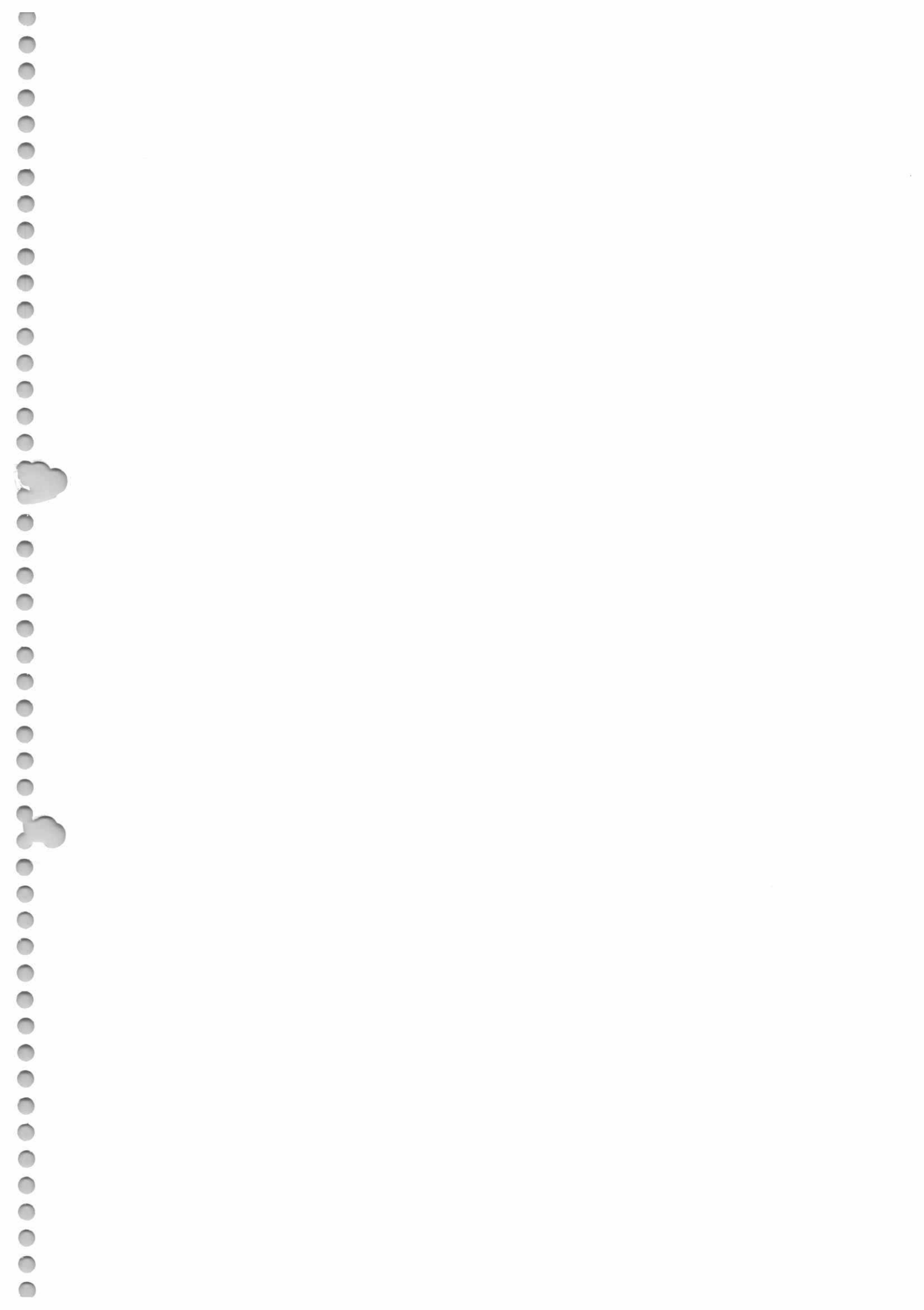



DR. WASHINGTON ZÉBALLOS GÁMEZ
PRESIDENTE




ABOG. GUILLERMO S. KUONG CORNEJO
SECRETARIO GENERAL

Presidencia
VIPAC
VIPF
CIPDS
Interesada
Arch. 121





PERÚ

MINEDU

Ministerio de Educación

SUNEDU

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

UNAM

Universidad Nacional de Moquegua

VIPAC

Vicepresidencia Académica

EPGPDS

Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

INFORME N° 182-2016-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM

A : **Dra. MARÍA ELENA ECHEVARRÍA JAIME**
Vicepresidenta Académica

DE : **Dr. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE**
Director de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

ASUNTO : Resolución de Aprobación de Proyecto de Tesis, Reconocimiento de Asesor y Jurado Dictaminador

REFERENCIA : INFORME N° 012-2016-JLMR/DO/GPDS/UNAM
ACTA DE REUNIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTO DE TESIS
MEMORANDUN N° 079-2015-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM
MEMORANDUN N° 055-2015-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM

FECHA : 27 de junio del 2016



Es particularmente grato dirigirme a usted, en atención a los documentos de la referencia, para informarle lo siguiente:

Primero: En conformidad con el Reglamento vigente de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua, solicito se proceda a emitir la Resolución respectiva de Aprobación del Proyecto de Tesis Titulado: "Habilidades directivas y eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016", del Bachiller Salvador Humpiri Cáceres, el cual está expedito para su ejecución. Se adjunta Acta de Aprobación de Proyecto de Tesis.

Segundo: Asimismo, según el Reglamento de Grados y Títulos se proceda al Reconocimiento Oficial vía Resolución correspondiente, del Asesor del mencionado Proyecto de Tesis al Dr. Pedro Jesús Maquera Luque.

Tercero: Solicito también, el Reconocimiento Oficial, a través de la Resolución correspondiente del Jurado Dictaminador:

PRESIDENTE : Dr. JOSE LUIS MORALES ROCHA
PRIMER MIEMBRO : MSc. FLORENCIA BEATRÍZ HERRERA CÓRDOVA
SEGUNDO MIEMBRO : Dr. JORGE JINCHUÑA HUALLPA

Procedimiento administrativo que es necesario formalizar con su respectiva Resolución.

Es cuanto informo a usted para su conocimiento, acciones y trámite correspondiente.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

[Signature]
Dr. Pedro Jesús Maquera Luque
Director de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

PJML/D
Sac/sec
C.c.: Archivo.





PERÚ

SUNEDU

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

UNAM

Universidad Nacional de Moquegua

VIPAC

Vicepresidencia Académica

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
SECRETARÍA GENERAL
RECIBIDO
28 JUN. 2016
Hora: 2:35 p.m. N° REG. 1600
Firma: [Firma] Folios: -06+1 Anillados

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Moquegua, 28 de junio del 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
COMISION ORGANIZADORA
PRESIDENCIA
RECIBIDO
28 JUN 2016
Hora: 2:15 N° Reg. 4682
Firma: [Firma] Folio: 0+1 anillados

OFICIO N° 0273-2016-VIPAC-CO/UNAM

SEÑOR:

Dr. WASHINGTON ZEBALLOS GAMEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

Presente.-

ASUNTO : SOLICITO APROBACIÓN VÍA ACTO RESOLUTIVO DEL PROYECTO DE TESIS, RECONOCIMIENTO DE ASESOR Y JURADO DICTAMINADOR
REFERENCIA : INFORME N° 182-2016-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM

Mediante el presente es grato dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que visto el documento de la referencia, presentado por el Dr. Pedro Jesús Maquera Luque, Director de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, solicita la emisión de la respectiva resolución aprobando el Proyecto de Tesis "**Habilidades directivas y eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016**" del Bachiller Salvador Humpiri Cáceres, se adjunta el Acta de Aprobación del Proyecto de Tesis. Asimismo, según el Reglamento de Grados y Títulos, es necesario se proceda al reconocimiento oficial vía acto resolutivo del Asesor del mencionado proyecto de Tesis **Dr. Pedro Jesús Maquera Luque**. Solicito también el reconocimiento oficial a través de resolución del Jurado Dictaminador:

Jurado Dictaminador:

- Dr. José Luis Morales Rocha : Presidente
- MSc. Florencia Beatriz Herrera Córdova : Primer Miembro
- Dr. Jorge Jinchuña Huallpa : Segundo Miembro

Por lo expuesto, solicito a través de vuestro despacho la aprobación mediante acto resolutivo del Proyecto de Tesis, reconocimiento de los asesores y el jurado dictaminador.

Agradeciendo la atención al presente, hago propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

[Firma]
Dra. MARÍA ELENA ECHEVARRIA JAIME
VICEPRESIDENTA ACADÉMICA

PRESIDENCIA - UNAM Prov. 4682
Folios: 6. Anillados - Para a: 56
Fecha: 28 JUN 2016 Para: Sesión 08
COMISION ORGANIZADORA

[Firma]

Adjunto (05) folios + 01 anillado

MEEJ/VIPAC
kazb./sec
Cc.: Archivo.

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

INFORME N° 012-2015-JLMR/DO/GPDS/UNAM

A : **DR. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE**
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE GESTION PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

DE : **DR. JOSE LUIS MORALES ROCHA**
PRESIDENTE DE JURADO DICTAMINADOR DE PROYECTO DE TESIS

ASUNTO : ACTA DE REUNIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

FECHA : 24 de junio del 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
ESCUELA PROFESIONAL
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

RECIBIDO

24 JUN. 2016

Hora: 12:10 N° Reg: 670

Firma: *J* Folio: 03 + 01 anill.

Por medio del presente me es grato dirigirme a usted para saludarlo y remitir a vuestro despacho el ACTA DE REUNIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTO DE TESIS, del Proyecto de Tesis "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016", presentado por el Sr. Salvador Humpiri Cáceres.

Es cuanto solicito a usted para el trámite correspondiente y fines que considera conveniente.

Atentamente.



Dr. Jose Luis Morales Rocha
Presidente de Jurado

Cc.
JLMR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
ESCUELA PROFESIONAL DE
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

PROV: 670 FOLIO: 03 + 01 anill.

PASE A: FECHA: 24/6/16

PARA: Solicitar aprobación de Resolución del Proyecto, Asesor y Jurado



ACTA DE REUNIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

Siendo las 10:00 pm. del día lunes 20 de junio del año 2016, en los ambientes académicos de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, se reunieron: el Presidente del Jurado Dictaminador Dr. JOSE LUIS MORALES ROCHA con DNI N° 01311419, el Primer Miembro M.Sc. FLORENCIA BEATRIZ HERRERA CORDOVA con DNI N° 04431420 y Segundo Miembro Dr. JORGE JINCHUÑA HUALLPA con DNI N° 00506008, para proceder a la evaluación del Proyecto de Tesis denominado: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016". Efectuada la revisión de la misma se unificaron criterios y se procede a aprobar por unanimidad el Proyecto de Tesis Titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016" del Bachiller SALVADOR HUMPIRI CÂCERES.

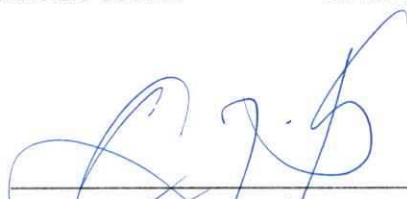
En señal de conformidad, firmamos los integrantes del Jurado Dictaminador.



 Dr. JOSÉ LUIS MORALES ROCHA
 PRESIDENTE DEL JURADO DICTAMINADOR
 E.P. GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL



 M.Sc. FLORENCIA BEATRIZ HERRERA CORDOVA
 PRIMER MIEMBRO DEL JURADO DICTAMINADOR
 E.P. GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL



 Dc. JORGE JINCHUÑA HUALLPA
 SEGUNDO MIEMBRO DEL JURADO DICTAMINADOR
 E.P. GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

CARGO



PERÚ

MINEDU
Ministerio de EducaciónSUNEDU
Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaUNAM
Universidad Nacional
de MoqueguaVIPAC
Vicepresidencia
AcadémicaEPGPDS
Escuela Profesional de Gestión
Pública y Desarrollo Social

"Año de la Diversificación Productiva y Fortalecimiento de la Educación"

MEMORANDUM MÚLTIPLE N° 079-2014-EPGPDS/VIPAC/CO/UNAM

A : Dr. JOSÉ LUIS MORALES ROCHA
MSc. FLORENCIA BEATRIZ HERRERA CÓRDOVA ✓
Dr. JORGE JINCHUÑA HUALLPA ✓

DE : Dr. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE
Director de la Escuela Profesional de GPDS

ASUNTO : Designación de Jurado Dictaminador del Proyecto de Tesis del
Bachiller Salvador Humpire Cáceres

FECHA : 17 de Setiembre del 2015

Por medio del presente comunico a ustedes, su designación como Jurado Dictaminador del Proyecto de Tesis Titulado: "RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL SUPERIOR Y LA EFICACIA ADMINISTRATIVA EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA" a cargo del Sr. SALVADOR HUMPIRE CÁCERES, bachiller de esta Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, quedando conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE : Dr. JOSÉ LUIS MORALES ROCHA
PRIMER MIEMBRO : MSc. FLORENCIA HERRERA CÓRDOVA
SEGUNDO MIEMBRO : Dr. JORGE JINCHUÑA HUALLPA

Por lo que se le exhorta a proceder a la evaluación correspondiente conforme los procedimientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

Dr. Pedro Jesús Maquera Luque
Director de la Escuela Profesional de
Gestión Pública y Desarrollo Social

18/09/2015

PJMLD
Sac/Sec
Cc.: Archivo.

18/09/15

18/09/15

CARGO



"Año de la Diversificación Productiva y Fortalecimiento de la Educación"

MEMORANDUM N° 055-2015-CPGPDS/VIPAC/CO/UNAM

A : Dr. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE
Docente Ordinario de la UNAM

DE : Responsable de la Carrera Profesional de GPDS

ASUNTO : Designación como Asesor de Proyecto de Tesis

FECHA : 30 de Julio del 2015

Por medio del presente comunico a usted su designación como Asesor del Proyecto de Tesis, Titulado: **"Relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua"** a cargo del Sr. SALVADOR HUMPIRI CÁCERES, bachiller de esta Carrera Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, por lo que se solicita realice las acciones correspondientes con responsabilidad y en conformidad con el Reglamento de Grados y títulos de nuestra Universidad.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
[Signature]
 Dr. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE
 Responsable de la Carrera Profesional de
 Gestión Pública y Desarrollo Social

PJML/R
 Sac/Sec
 Archivo.

*Recibido
 31/7/15
 Jey.*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
CARRERA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Habilidades directivas y eficiencia administrativa en
trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto,
Región Moquegua, 2016.

Presentado por:

BACH. SALVADOR HUMPIRI CÁCERES

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Moquegua – Perú

2016

ÍNDICE

CAPÍTULO I. GENERALIDADES	3
1.1. Título.....	3
1.2. Personal investigador.....	3
1.3. Asesor.....	3
1.4. Localidad e institución de ejecución del proyecto	3
1.5. Duración de la ejecución del proyecto.....	3
CAPÍTULO II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	4
2.2. Formulación del Problema	8
2.3. Justificación e importancia de la investigación	9
2.4. Objetivos.....	10
2.5. Hipótesis	11
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	12
3.1. Antecedentes	12
3.2. Bases teóricas	16
3.2.1. La dirección y gerencia pública.....	16
3.1.2. Las habilidades directivas.....	18
3.3. La eficiencia administrativa	26
3.3.1. La reforma del Estado y la búsqueda de eficiencia.....	26
3.3.2. La eficiencia en la administración pública	30
3.4. Definición de términos.....	33
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	36
4.1. Tipo y diseño.....	36
4.2. Nivel de investigación	36
4.3. Operacionalización de las variables	36
4.4. Población y muestra.....	38
4.4.1. Población.....	38
4.4.2. Muestra	38
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
4.6. Validación y confiabilidad de los instrumentos	39
4.7. Métodos y técnicas de presentación y análisis de la información	40
5.1. Cronograma.....	41
5.2. Recursos disponibles	41

5.3. Presupuesto.....	41
5.4. Financiamiento.....	42
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1. Título

Habilidades directivas del superior y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

1.2. Personal investigador

Salvador Humpiri Cáceres

1.3. Asesor

Doctor Pedro Jesús Maquera Luque

1.4. Localidad e institución de ejecución del proyecto

Municipalidad Provincial Mariscal Nieto

1.5. Duración de la ejecución del proyecto

Inicio : mayo 2016

Término : agosto 2016

CAPÍTULO II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción de la realidad problemática

El papel que le corresponde al estado en el logro del bienestar y la prosperidad de la población es un motivo frecuente de preocupación en el campo de la gestión pública y el desarrollo humano. Para alcanzarlos es fundamental contar con un Estado que responda a los intereses y objetivos de la sociedad de un país; se espera, en consecuencia que sea moderno, orientado al logro de resultados y al servicio de las personas (Alva, 2014). En el Perú, durante la última década, en marzo del 2002, producto de acuerdos políticos, se hizo una reforma constitucional que concretizaba el acuerdo de reformar el Estado, pasando de un Estado centralista hacia uno descentralizado y unitario. Este gran acuerdo que se expresó en la reforma constitucional dio inicio a tres procesos fundamentales en nuestro país: la descentralización, la regionalización, y la reforma y modernización del Estado (Proyecto USAID, 2011).

Estos tres procesos involucran a las autoridades y funcionarios de los tres niveles de gobierno que tiene el Estado Peruano: nacional, regional y local, quienes desde cada una de las instituciones públicas que dirigen tienen la enorme tarea, primero de comprender estos tres procesos y luego cada uno diseñar acciones concretas que permitan que estos procesos se hagan realidad en el país (Proyecto USAID, 2011).

Luego de una década de iniciada la reforma descentralista, se han producido avances importantes liderados por los tres niveles de gobierno que tienen como perspectiva la mejora del servicio a la ciudadanía. Por ejemplo en los últimos años, se ha avanzado en procesos de reformas y modernización institucional (cambios importantes a nivel del gobierno nacional, de gobiernos regionales y locales), creación de nuevos ministerios; del ambiente, de cultura, la creación y puesta en marcha del SNIP, la consolidación del SIAF, cambios en el sistema de contrataciones, pasando del ex CONSUCODE a OSCE, simplificación de trámites administrativos

implementando un TUPA modelo (licencias de funcionamiento), formulación participativa del presupuesto basado en resultados, gestión y presupuesto público basado en resultados, transparencia de la gestión pública con los portales de transparencia, la obligatoriedad de la rendición de cuentas de titulares a la Contraloría General de la República, entre otros aspectos (Proyecto USAID, 2011). En otras palabras, la mirada sobre la eficiencia en la administración de las instituciones públicas no sólo permanece, sino que se ha incrementado y se ha vuelto más pronunciada y aguda.

Sin embargo, la necesidad de obtener más y mejores resultados con los mismos recursos y ocasionalmente con tiempos más cortos, es la constante exigencia en el ámbito empresarial mundial (Rueda, 2012). Al mismo tiempo, ya no es suficiente con satisfacer las demandas respecto a las personas, sino que éstas deben encontrar un entorno que favorezca su desarrollo (Hellriegel y Slocum, 2010). Se esperan obtener altos estándares de resultados, más allá de las situaciones de cambio constante, de las confusiones que esto genera y las consecuentes bajas en la motivación del personal (Navas, 2010).

Y en ese sentido, es percepción común que para que estas situaciones no afecten los niveles de productividad y funcionamiento de una organización, lo que se necesita es un líder fuerte y decidido, pero que, al mismo tiempo, sea lo suficientemente flexible y participativo (Yukl, 2008).

Sin embargo, una gran carencia que muestra el Perú, es la poca presencia de buenos gerentes en la gestión o administración pública sea porque la misma no ofrece los sueldos adecuados que puedan ser atractivos para profesionales gerenciales de alto nivel o porque no existe una preparación adecuada para asumir cargos de este tipo (Torres, 2015). Y en ese marco, los funcionarios públicos son evaluados y juzgados negativamente, arrastrando detrás de sí un estigma negativo que imprime su impacto en la voluntad, compromiso y eficiencia del trabajador, y, en consecuencia, en la eficiencia de la institución (Alcantar, Maldonado-Radillo y Arcos, 2015). Ésta es una situación que comparten gobiernos regionales y

gobiernos locales en el país, incluyendo la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, de la región Moquegua.

Sea lo uno o lo otro, existe una suerte de crisis en la eficiencia de la administración pública desde épocas muy remotas, aunque desde hace una década se ha avanzado bastante en este asunto; sea en el reclutamiento, en el desarrollo o en la consolidación de profesionales con bases administrativas que estén orientadas a la eficiencia y que trabajen en el estado (García, 2013). Precisamente, la Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio del año 2013, se constituye en una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 20 años en el Perú, en tanto es clave para lograr un mejor servicio público al introducir la meritocracia, que permite elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos, y mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública (Ley 30057).

De aquí que, aunque un buen gerente debería estar en capacidad de gestionar cualquier tipo de organización, sin embargo, la administración pública tiene características especiales, por lo cual las personas que empiezan a gerenciar este tipo de organizaciones y que vienen del sector privado, deben asumir, procesar y sortear o utilizar a favor de su gestión (Navas, 2010). En otras palabras, debe reunir un conjunto de competencias directivas que se perfila y se va definiendo no sólo en función de las características personales que lo identifican, sino sobre todo en función de las formas como accede a los subordinados y procurar influir en ellos (Padilla, Hernández y Espíritu, 2011).

La eficiencia administrativa en las instituciones públicas se ubica en el marco de la problemática de la administración pública regional. Y aunque en el Perú los estudios al respecto todavía se mantienen al amparo de un enfoque más bien legal, antes que administrativo, en algunos países de la región se han adelantado los pasos necesarios para virar la óptica hacia la esfera de la administración.

Los gobiernos locales no son ajenos a este proceso. Y en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, este desafío es también parte de los retos que se asumen institucionalmente. Las quejas sobre ineficiencia de funcionarios y autoridades han ido de la mano con las noticias sobre corrupción, sobre todo durante las últimas gestiones. Las muestras de ineficiencia trascendían el ámbito físico de las instalaciones de las entidades y se hacían notorias en acciones que dejaban a la comunidad en una situación de desconcierto y sorpresa. En el periodo 2007 – 2010, durante gestión de Edmundo Cuayla se cubrió la Plaza de Armas durante siete meses con el pretexto de limpiar la pileta ornamental, y se mantuvo el Parque Ecológico, parque recreacional de la ciudad, cerrado durante dos años, por reparaciones. En cuanto a procesos internos, no se mejoró mucho lo que ya gestiones anteriores venían haciendo, aunque sí fue notoria la pretensión de manejar presupuestos millonarios, en diferentes proyectos (construcción del Mercado Central, construcción del estadio y del Coliseo cerrado).

En el periodo del Mgr. Alberto Cuayla, aun cuando se sostiene que la Municipalidad Provincial recibió algunos reconocimientos institucionales por su buena gestión, la percepción del poblador es que no se hizo nada; posiblemente sea una de las gestiones que menos haya llamado la atención por sus proyectos o mejoras de los procesos internos. El cuestionamiento a la eficiencia de su gestión, encarnada específicamente en la eficiencia demostrada por los funcionarios que asumían los puestos clave del gobierno local y los trabajadores que desempeñan los diferentes roles institucionales, ascendió a niveles críticos cuando surgió una fuerte amenaza de revocatoria. Finalmente, los reclamos más fuertes, aunque ya con un aire de resignación, aparecieron cuando la empresa Superconcretos empezó las actividades de cambio de la red de agua y desagüe en la ciudad, situación que hasta la actualidad no se ha concretado, y se ha convertido en un pasivo para la gestión actual.

Las elecciones de octubre 2014 trajeron nuevas expectativas. Pero los pasivos de la gestión anterior e indecisiones y exabruptos de tinte más político que racional, invitan a cuestionar la seriedad con que autoridades, funcionarios y trabajadores de esta gestión vienen trabajando, aun cuando los procedimientos internos parecen haber conservado el nivel de eficiencia alcanzado anteriormente.

Este marco de sutil ausencia de compromiso de autoridades y funcionarios con el proceso de desarrollo que requiere la comunidad, ponen en entredicho las habilidades directivas de quienes hoy ostentan cargos de responsabilidad en la Municipalidad Provincial y lleva a preguntarse hasta qué punto esto puede ser obstáculo para que los trabajadores puedan alcanzar los niveles de eficiencia administrativa a los que se aspira. De aquí que se pueda plantear una inquietud en el sentido de identificar la existencia de esa relación entre las variables consideradas.

2.2. Formulación del Problema

2.2.1. Interrogante general

¿Qué tipo de relación existe entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?

2.2.2. Interrogantes secundarias

- ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?

2.3. Justificación e importancia de la investigación

2.3.1. Justificación

La necesidad de reformas del aparato estatal en el caso de muchos países de América Latina, entre ellos, el Perú, implica desviar la atención de los estudios organizacionales enfocados en la esfera privada, hacia la esfera pública, considerando que este espacio el debate y discurso se han orientado al planteamiento de acciones y respuestas a modo de recetas y planes, aunque no se ha avanzado mucho en lo que concierne a investigación. En ese sentido, este estudio se justifica tanto desde el punto de vista disciplinario como desde un punto de vista social, en tanto permite indagar cuál es la situación de la institución en torno a estas variables.

Debido a ello, gran parte de estudios efectuados en la esfera pública, o han seguido la línea de enfoques teóricos que se han aplicado con bastante frecuencia en la administración privada o se han orientado más a una discusión con claros matices políticos, antes que teóricos. En ese sentido, el estudio propuesto constituye un aporte desde el punto de vista teórico en la medida que pretende contribuir en parte a llenar ese vacío teórico que existe en torno a la investigación en torno a la gestión pública en nuestro país.

Finalmente, este trabajo se justifica desde un punto de vista metodológico, en la medida que incorpora dos instrumentos, la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas y la Escala de Eficiencia Administrativa cuyo uso en nuestro país todavía es demasiado limitado.

2.3.2. Importancia

De las dos variables propuestas, quizá la que más atención ha recibido es la percepción de las habilidades directivas, pero bajo la forma de la noción de liderazgo; pero aun con ello es poco lo que se ha avanzado, puesto que, como se sostiene, más se ha enfocado la actividad al respecto en torno a actividades de capacitación. En ese sentido, este estudio es importante porque intenta pasar de una perspectiva más bien genérica, que hasta cierto punto ha sufrido deterioro en su connotación semántica, a una

perspectiva más específica de la actividad laboral, que se enfoca en aquellas habilidades que son útiles para el ejercicio de las funciones directivas en una institución pública.

En cuanto a la eficiencia en la administración, variable que existe intrínsecamente en la literatura de las organizaciones, sigue siendo en el país una suerte de concepto teórico desestimado, en tanto cuando se habla de eficiencia en el sector público, se concibe la noción de eficiencia en el gasto, que refiere una actividad típica de la forma como se hacen las inversiones, y no la esfera de la administración. La importancia del estudio radica en trasladar esa preocupación desde un ámbito de sentido contable, al campo y entendimiento administrativo.

Por otro lado, identificar la relación que existe entre estas dos variables constituye una exigencia para todo aquel que se encuentre directa o indirectamente ligado con la actividad del sector público en nuestro país.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.
- Determinar la relación entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.
- Determinar la relación entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

2.5.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.
- Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.
- Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

Algunos estudios que han analizado el tema son los siguientes:

Lenardón (2007) realizó un estudio en Argentina bajo el supuesto que cuando el pueblo ejerce efectivamente el control social sobre el accionar de sus representantes, éstos deben actuar dentro de los cánones de responsabilidad ética y cívica que su puesto les impone. En aquellas localidades en donde la participación activa de los pobladores sea palpable y en donde exista un genuino interés por la cosa pública, la gestión del Estado será más eficiente y benéfica para todos. Las conclusiones a las que se arribaron en esta investigación son las siguientes:

- La activa participación ciudadana en el quehacer público, lejos de generar trabas en la gestión, trae aparejada una mayor eficiencia, en la medida en que los gestores perciban un control más cercano y permanente de sus actividades. Tal acción, por parte de los ciudadanos, ha sido probada en las ciudades del interior de la provincia de Entre Ríos y, debe reconocerse, se da en función del contacto inmediato e inevitable del “hombre funcionario” con el “hombre ciudadano”, es decir del funcionario público con sus vecinos.
- La ciudadanía puede y debe influir en el accionar del gobierno. No hace, por la conjunción de tres razones de carácter cultural: a) La idea arraigada ancestralmente de que el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes. b) La idea, más equivocada aún, de que es poco lo que los ciudadanos pueden generar en cuanto a mejoras si se involucran en el control de la hacienda pública. c) La falta de canales institucionales que permitan y fomenten este cambio de actitud, incluyendo aquí la ausencia de campañas de promoción y la carencia de planes de instrucción en las instituciones educativas.
- Los ciudadanos, en general, no están interesados en ser activos controladores de la gestión pública.

Piñeiro, Quintero y Faría (2007) realizaron un estudio en Venezuela, con el propósito fundamental de determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gerencia pública, en las corporaciones locales de la Región Zuliana. Metodológicamente la investigación se enmarca dentro del tipo de campo bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando como población a 110 directores que laboran en las alcaldías y paramunicipales de la Costa Oriental del Lago; a la cual se les aplicó un cuestionario, contentivo de 38 ítemes, con una escala de respuestas tipo Likert, así como una entrevista abierta con 21 ítemes. Entre las conclusiones del estudio, se señalan las siguientes:

- Se concluyó que existe un nivel de asociación bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de las alcaldías y paramunicipales no son determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos.
- La debilidad de las instituciones públicas en América Latina en general, en un contexto en crisis y acelerados cambios como el actual, establece a las administraciones públicas, entre ellas las venezolanas, la inminente necesidad de buscar nuevas, creativas y revolucionarias formas para lograr el aprovechamiento máximo de los recursos en términos de eficiencia así como la productividad. El asumir el personal gerencial, adscrito a estas instituciones, una actitud gerencial estratégica, que le permita actuar en forma proactiva, con una amplia visión única de la institución; representa el factor clave, para lograr el cometido social de estas instituciones.
- Los mejores procesos tecnológicos no tienen sentido ni rinden frutos, si las personas no motorizan, dirigen y operativizan cada una de las actividades que definen y demarcan el radio de acción de la organización.

- A esta realidad, se suma la globalización como proceso de apertura de mercados, dentro del cual la competencia y, por consiguiente, el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, presionan sobre los niveles de satisfacción de la comunidad, que demanda activamente procesos de transformación y adecuación a estos cambios por parte de la gestión pública local.
- Se evidencia falta de una visión de largo plazo, el deterioro continuo en la capacidad de legitimación política, la débil capacidad técnico-gerencial, los bajos niveles de formalidad y orden en cuerpo directivo de las Corporaciones estudiadas, la carencia de sistemas de alta dirección, la ausencia de diseño estratégico a la gestión del gobierno, escasa vinculación plan de gobierno presupuesto, la inexistencia de sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño, así como la baja capacidad de respuesta a los problemas que afectan el nivel de vida de la población.

García (2007) realizó un estudio cuyo objetivo fue sintetizar las diversas actuaciones y reformas llevadas a cabo en el sector público en el ámbito internacional considerando los países desarrollados. Previamente se analizaron las principales teorías que sustentan este paradigma emergente, lo que permite entender la razón de cada una de las políticas o cambios que han tenido, tienen o tendrán lugar en las administraciones. Entre las conclusiones de este estudio se tienen las siguientes:

- En las últimas décadas, las administraciones públicas de la mayoría de los países desarrollados se han visto inmersas en procesos de regeneración con el objetivo de conseguir una administración más eficiente y ágil que pueda adaptarse a las necesidades de los ciudadanos, sin que ello se traduzca en un incremento de la presión fiscal, sino que incluso se tienda a la contención o reducción del gasto público.
- Las actuaciones desarrolladas son de diversa índole, pero básicamente se podrían distinguir tres grandes tipos, las que implican

la apertura al mercado de ámbitos habitualmente sometidos a los procesos de gestión pública, y aquellas que suponen la adopción de las técnicas usadas por las empresas privadas en el ámbito público.

- Para la apertura al mercado de los procesos de gestión se vienen utilizando pautas de actuación que van desde la mera privatización de empresas públicas, el establecimiento de determinadas figuras contractuales que permiten la gestión indirecta de los servicios públicos, o el fomento de la competencia entre los sectores público y privado, allí donde ambos concurren en la oferta de servicios. Estas medidas tienen como objetivo evitar o reducir las ineficiencias asignadas tradicionalmente a la burocratizada gestión de la Administración Pública.
- La utilización de técnicas privadas en el ámbito público ha supuesto el desarrollo de la dirección estratégica como técnica directiva y consecuentemente un importante auge de los sistemas de control interno de los entes públicos. Dentro de estos ha adquirido especial relevancia, la ampliación de los tradicionales procedimientos de verificación desarrollados en el ámbito de la información financiera hacia las auditorías operativas y el complemento de las tradicionales técnicas presupuestarias y contables con nuevas herramientas informativas de ayuda a la toma de decisiones como los indicadores de gestión.
- En España, siguiendo la tendencia a la globalización de las ideas que rodea a la nueva gestión pública, se han adoptado los dos tipos de actuaciones anteriormente indicadas, aunque debe destacarse el retraso con el que las técnicas de control han comenzado a aplicarse en relación a otros países con mayor tradición democrática como el Reino Unido o los Estados Unidos.

Sánchez (2000) realizó un estudio en el cual analiza los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional —TLS— (Hersey y Blanchard, 1982) en una muestra compuesta

por 105 subordinados y 18 mandos del personal del Area de Bienestar Social en la Administración Local.

- Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y subordinados en sus estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y subordinados en la efectividad del liderazgo.
- A pesar de no haberse alcanzado el nivel de significación estadística en los contrastes de medias, existe una tendencia en los mandos hacia el estilo E2 (Persuadir), mientras que el preferido por los subordinados es el E3 (Participar).
- El aspecto diferencial entre ambos estilos es la cantidad de conducta de tarea, alta en Persuadir y baja en Participar.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. La dirección y gerencia pública

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados (Hill y Jones, 2011). En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción mediante entrenamiento y, principalmente, mediante la comunicación (Rueda, 2011). Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos; ejemplo son las recompensas, la evaluación del desempeño, la toma de decisiones y la comunicación (Hellriegel y Solucm, 2010). Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan

confrontar (Chiavenato, 2011). La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos.

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los recursos de la producción seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema. Los directores desempeñan distintos roles, de acuerdo con Mintzberg; quien los agrupa en tres áreas importantes: interpersonal, informativa y decisoria. El área interpersonal cubre tres funciones principales: a) De cabeza "aparente"; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario. b) Líder; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados. c) Ligazón; esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.

Otra área importante es la informativa, encargada de reunir, diseminar y transmitir información; incluye tres roles principales: a) Monitoreo. Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos. b) Transmisor. El colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones. c) "Locutor". Los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos (Chiavenato, 2011). El área decisoria es la de mayor importancia, y agrupa los siguientes roles: a) Emprendedor. Un directivo hace que las cosas cambien; de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar. b) Manejador de disturbios. En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente. c) Distribuidor de recursos. La asignación de recursos

(como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo. d) Negociador. Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía.

3.1.2. Las habilidades directivas

A) La función directiva

La función directiva refiere el conjunto de atributos generales que debe reunir un gerente, un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en la competencia adquirida en la ejecución de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control, a los que se añade la integración como un proceso de vinculación entre la organización y la dirección; estos procesos corresponden a las funciones básicas del rol de un directivo eficaz.

En lo que respecta a planificación, planificar significa idear un sistema coordinado de acciones en el tiempo que permitan alcanzar determinados objetivos.

En cuanto a organización, este término quiere referirse a la ubicación concreta de cada función personal y a los diferentes papeles que se deben ejercer en cada puesto. Normalmente este concepto está asociado a estructura (Jones, 2013). Junto a la idea de organización, existen dos modalidades de la misma, la formal y la informal. La informal se define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí y que igualmente sirven de una forma indirecta a los fines de la organización (Hill, y Jones, 2011).

En cuanto al control, es la secuencia de actividades destinadas a conocer si los resultados reales corresponden a los esperados. El proceso de control, consta de tres partes: 1) Establecimiento de estándares. 2) Medida del desempeño de estándares. 3) Corrección de estándares y planes.

La determinación de estándares se realiza en base a criterios razonables previos análisis situacionales. Se obtienen medidas ajustadas en base a medidas históricas o estadísticas. La medida del desempeño o de los estándares es difícil en el caso de ciertos puntos de carácter técnico, moviéndolo en los puestos comerciales o productivos. Se pueden habilitar dos tipos de sistemas: evaluación de desempeños que consiste en analizar la mejor o peor manera de proceder para conseguir un resultado; y evaluación de resultados que consiste en evaluar los mismos resultados. La corrección de las desviaciones, se realiza analizando las causas por las que no se pudieron alcanzar resultados.

B) Gestión de recursos

Para que una empresa cumpla su misión, logre sus objetivos y le entregue resultados favorables a los propietarios, es necesario que cuente con recursos suficientes para que contribuyan a una gestión adecuada incrementando la productividad de la empresa.

Recursos humanos

Es el capital más valioso con que cuenta la empresa, de ellos depende el éxito o fracaso para el logro de los objetivos del proyecto en cualquier organización (especializado, técnico y operativo), lo cual exige unos procesos adecuados de selección, dirección y desarrollo laboral. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características: a. Potencial de desarrollo. b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades, destrezas. c. Sentimientos y sueños d. Experiencias, conocimientos, etc. Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc. (Chiavenato, 2011)

Recursos físicos

La organización para el desarrollo del proyecto debe contar con bienes tangibles como edificios (bodegas, almacenes, depósitos), maquinaria y

equipo, herramientas, muebles y enseres, insumos y materias primas, entre otras. El manejo de estos recursos debe estar acorde con las normas establecidas por la empresa (manuales de procesos), pero en especial deben estar ordenados, organizados, inventariados, disponibles para ser usados, mantener al día sus documentos y garantías, mantener programa de suministros actualizado y conocer la aplicación de planes de contingencias. (Hellriegel y Slocum, 2010)

Recursos técnicos

Corresponden a la tecnología que se requiere para el desarrollo del proceso productivo, los nuevos desarrollos tecnológicos, los avances y actualizaciones en los procesos administrativos, financieros y de mercadeo, la legalización de marcas y patentes, la información y el conocimiento. Todos estos recursos deben estar claramente establecidos y ser conocidos por quienes de forma directa o indirecta están relacionados con la producción del bien o servicio.

Recursos financieros

Están definidos como el efectivo o recurso monetario disponible por parte del proyecto o la empresa y que han sido presupuestados para la financiación de los rubros de inversión y operación (plan operativo y de inversiones), encaminados estos a facilitar la obtención de los resultados y objetivos planeados.

El tiempo

El tiempo es uno de los recursos más importantes de los que se dispone. Otros recursos son: la información, las personas, el dinero, etc. Si se hace un uso inteligente de todos los recursos, salvo el del tiempo, no se logra sacar el máximo provecho de ninguno de ellos. Si se consigue controlar el tiempo adecuadamente, se estará aprovechando al máximo y se podrá, asimismo, sacar el mayor partido posible a los otros recursos. Esto hace del tiempo el recurso más valioso. Las experiencias personales con respecto al tiempo llevan a la siguiente conclusión: no se tiene suficiente tiempo, pero la

realidad es que todo el mundo tiene todo el tiempo disponible: 24 horas por día. Por tanto, el problema no es tanto la falta de tiempo, sino el uso que se hace de él. Comprender esto es el primer paso en el desafío de aprender a gestionar bien el tiempo y, por tanto, a cada uno.

C) Gestión de equipos de trabajo

La formación de equipos de trabajo está directamente relacionada con la misma esencia de la gestión del conocimiento: la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final. Los equipos de trabajo contribuyen a la realización más plena de los objetivos de este proceso. Esta contribución se realiza en dos planos, uno desde la perspectiva individual, y otro desde la perspectiva organizacional. En el primer caso, trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, autoestima, de beneficios mutuos y de sociabilidad. En el segundo, se argumenta la posibilidad de reunir habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores, se genera aprendizaje organizacional y se incrementa la creatividad (Jones, 2013). Por estas razones, uno de los mecanismos más poderosos de intermediación y de gestión del conocimiento se encuentra en los espacios de intercambio donde operan las redes sociales.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi distinguen dos tipos de conocimiento: el explícito, que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, y el tácito, que forma parte de las experiencias de aprendizaje (Lovera, 2009). Un equipo de trabajo, es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables. Se consideran como elementos básicos del equipo los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades.

D) Gestión del cambio

La mayoría de quienes se dedican a dirigir personas se han visto en la necesidad, en un momento u otro, de tener que manejar cambios de una manera planificada. Todo el que ha pasado por esta experiencia sabe que planificar un cambio sobre el papel y hacer que realmente ocurra son asuntos bastante diferentes y, en todo caso, la primera de ellas más fácil que la segunda (Kotter, 2007).

Una de las competencias o habilidades más buscadas hoy día entre los directivos es precisamente la de saber manejar cambios y hacer que las cosas ocurran como deben ocurrir y den los frutos esperados. Buena parte de esta competencia se basa en conocimientos en el fondo bastante sencillos, y bastaría tenerlos en cuenta para que las cosas funcionaran como esperamos. Son conocimientos básicos acerca de la naturaleza humana y de lo que mueve o paraliza a las personas; conocimientos sencillos de expresar pero, no tan fáciles de manejar en la práctica.

Pero ¿qué es lo esencial que se ha de conocer en torno al cambio para poder manejarlo mejor? Destacan dos de sus aspectos fundamentales:

- Cualquier cambio es progresivo y pasa por fases sucesivas.
- Cada una de estas fases lleva aparejado un estado de ánimo predominante que le es típico y la distingue de las demás.

Conocer las fases de un proceso de cambio enseña, entre otras cosas, a no precipitar acontecimientos. Como responsables de un determinado cambio hemos de saber que las cosas suceden a su debido tiempo, y que unas preceden necesariamente a otras. Aunque se pueden acelerar los acontecimientos con intervenciones externas, no se puede alterar la secuencia de las fases. Si habla de fases del cambio, entonces, cabe preguntarse cuáles son estas fases, ¿qué emociones o estados de ánimo predominan en cada una de ellas?, ¿cómo se puede reconocerlas y usarlas en provecho del cambio?

Cualquier cambio pasa, desde su origen hasta que se consuma, por siete fases consecutivas con características diferenciadas:

Fase 1. Fase del presentimiento. Emoción predominante: la preocupación. Esta primera fase puede ser corta o ni siquiera existir, porque muchos cambios comienzan, de hecho, en la siguiente fase: en el shock, en el cambio mismo. Damos por supuesto aquí que la mayoría de los cambios en las organizaciones no son de este tipo "traumático" sino que vienen precedidos por una fase anterior de "pre-cambio" de preparación al mismo. En esta fase inicial aún no se ha hablado públicamente de lo que va a cambiar pero hay quien comienza a otearlo en el horizonte. Existen rumores, señales anunciadoras y cierta intranquilidad en el ambiente. La gente empieza a preocuparse por lo que se imagina que va a ocurrir y por lo que pueda ocurrirles a ellos. La preocupación es la emoción predominante en esta fase.

Fase 2. El shock. Emoción predominante: el miedo. Cuando alguien anuncia el cambio y da a conocer sus detalles principales despeja la preocupación pero aparece una emoción nueva: el miedo. Miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a no saber qué hacer ante las nuevas condiciones existentes.

Fase 3. La resistencia. Emoción predominante: el enfado, la irritación. Tras el shock inicial comienza a manifestarse la conocida resistencia al cambio. Los afectados intentan ganar seguridad frente a la nueva situación anclándose en el estado de cosas anterior. Crece así la energía empleada en hacer cosas tal como se venían haciendo, como demostración de que no todo iba tan mal antes y que el cambio no es tan necesario. La irritación crece pero la energía también, aunque no en la dirección deseada.

Fase 4. La aceptación racional. Emoción predominante: la frustración. Gracias a la superación paulatina de los brotes de resistencia característicos de la fase anterior, comienza a predominar la convicción de que el cambio es necesario. En esta fase se hace necesario un enfoque individual. Se precisa ajustar el cambio a las necesidades de cada uno de los afectados (¿qué

tengo que cambiar yo?, ¿qué he de hacer de distinta manera?). En esta fase hay que resolver dudas de carácter práctico. El predominio de la duda, de la desorientación típica de esta fase, hace aparecer sentimientos de frustración y deseos de volver atrás.

Fase 5. La aceptación emocional. Emoción predominante: la nostalgia. Cuando todo el mundo parece convencido de que el cambio es inevitable y de que no hay vuelta atrás posible, es que se ha llegado al punto crítico emocional en el proceso de cambio. Es el momento de más bajo estado de ánimo pero el comienzo de la subida de moral de las fases posteriores. En esta fase ya se ha hablado suficientemente de lo que cambia en el conjunto y en cada uno de los afectados. La frustración predominante en la fase anterior se convierte paulatinamente en nostalgia de cómo eran las cosas antes del cambio (¡cuidado con el boicot de los nostálgicos!), que se va trocando paulatinamente en confianza en la nueva situación. La gente empieza a mirar hacia delante en vez de hacia atrás.

Fase 6. La apertura. Emoción predominante: curiosidad, entusiasmo. Superada la fase anterior, comienza a olvidarse el pasado y la gente empieza a mirar con curiosidad y optimismo "lo nuevo". En esta fase se ven los objetivos del cambio de una manera realista y se comienza a percibir con claridad lo que dista la situación actual de la deseada. En este momento es más fácil canalizar la energía y la productividad de acuerdo a los nuevos modos.

Fase 7. La integración. Emoción predominante: la confianza. Tras las experiencias de éxito y los errores superados, se crea una experiencia de superación de las dificultades y de progresiva confianza en las nuevas maneras de hacer y en la bondad del cambio.

E) Gestión de conflictos

El conflicto organizacional se da cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por

divergencia en los intereses; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros (Hellriegel y Slocum, 2010).

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación (Hellriegel y Slocum, 2010). El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto (Whitakker, 2010).

Un conflicto implica para cada parte, actuar de alguna forma, hacer algo, teniendo gran importancia desde el punto de vista psicológico el perder o ganar, pues la sociedad este elemento se ha constituido en un termómetro de juzgamiento propio y de los otros hacia el perdedor o ganador. Existen sociedades y organizaciones que han desarrollado patrones característicos, de mayor avance, según ellos, y que determinan quién es mejor por el número de trofeos que obtiene, por ser capaz de derrotar a otros. Las relaciones se han convertido en clara competencia por lograr el mejor lugar, derrotando al contendiente, sin importar cómo, muchas acciones de éstas son impulsadas por los propios integrantes de la organización. Los conflictos que se presentan en la organización, tienen las características que la propia organización les da, "su sello", el tratamiento tiene forma, una dinámica de

cómo desea conducirlo, el conflicto en cualquier organización tiene su propia historia, en cuanto a cómo nace y cómo se trata.

Los intereses han sido hasta ahora los principales elementos analizados en las relaciones y el conflicto, pero es importante abordar las fuerzas psicoculturales, pues son cruciales para definir la forma de esos intereses y señalar los actores que tengan que defenderlos, los jóvenes y los niños representan la clave en el proceso futuro para el entendimiento y la resolución de las controversias en nuestras organizaciones (Chiavenato, 2011). Es en esa etapa cuando se adquieren las principales orientaciones, que luego servirán de guía y reflejo (confianza, seguridad y eficacia). Adicionalmente, las organizaciones se convierten en los centros de práctica para refuerzo o eliminación, a través de recalcar valores y comportamientos, que conforman identidades de grupos, que sirven y aportan en el tratamiento y transformación de los conflictos (Bellinza, 2011).

3.3. La eficiencia administrativa

3.3.1. La reforma del Estado y la búsqueda de eficiencia

Las reformas al Estado son procesos inducidos que responden a grandes acuerdos e intereses que se pactan y cuyos objetivos esenciales buscan que el Estado asegure su supervivencia y su funcionalidad ante los incesantes cambios económicos, políticos y sociales; frente a los cuales requiere responder eficazmente (Perona, López y Navas, 2009). Cuando se observa un Estado que conserva una administración pública tradicional, que se va quedando obsoleta, desactualizada, en la que la ciudadanía no confía o no cree, o considera ineficiente, corrupta y desvinculada de los problemas sociales, sí es necesario pensar en iniciar procesos de reforma y modernización profundos que vuelvan a colocar al estado y a la gestión pública a la altura de las demandas y necesidades del conjunto de la población del país (Trivelli y Clausen, 2015).

Es esencial que se incluya en la propuesta de Reforma del Estado el tipo de administración pública que se necesita para responder y atender de

manera efectiva a las demandas de la sociedad en cualquier rincón del país y a cargo de cualquier nivel de gobierno.

La Reforma del Estado comprende procesos que llevan a cambios sustanciales en la organización y redistribución del poder político, de su estructura, funcionamiento y sobre las reglas que rigen a los trabajadores del sector público para mejorar su desempeño y contribuir positivamente a la transformación de la vida de la población; así como a forjar una nueva relación del Estado con la ciudadanía.

Diversos autores señalan que la reforma del Estado tiene tres niveles o fases interdependientes:

El nivel de proceso de gobierno o gestión pública. Tiene lugar cuando se producen los cambios en las formas e instrumentos de gobernar. Es el nivel estricto del redimensionamiento del Estado, la reducción de su tamaño, la disminución del número de empresas, programas, empleados, leyes, gasto, etc., pero es también el nivel de las modificaciones en su proceso de toma de decisiones e implementación de políticas (Proyecto USAID, 2011). Debido a la inmediata visibilidad de los recortes presupuestarios, personal, programas y empresas públicas, es también el nivel o paso más polémico. Las reformas en el nivel de la gestión, hoy se manifiestan en privatizaciones, desregulaciones, administraciones públicas compartidas o concesionadas.

El nivel de régimen político o de la política misma. Son las reformas vinculadas a la relación política entre sociedad y Estado, en particular la forma de elegir a los titulares de los poderes del Estado y las formas como se componen y ejercen los poderes públicos. También las formas de interrelación entre los poderes y niveles de Estado. Entre estos aspectos tenemos los relacionados con la transparencia y participación de la sociedad en la gestión pública (Hernaíz, Phélan y Camacho, 2014). Además, se debe poner de relieve el propósito de la inclusión. Pero estar incluido en un sistema no significa la inclusión en otro, por tanto la llamada "integración

social” en las sociedades modernas implica una utópica espera proyectada al infinito. (Venegas, Inostroza y Tesche, 2012).

El nivel de la constitución política del Estado. Finalmente, la gran reforma del Estado se consumaría en las leyes fundamentales del Estado, relativas al ámbito y ejercicio de las libertades políticas y económicas de los ciudadanos, y al ámbito y ejercicio de los poderes regulatorios y de intervención del Estado. La reforma profunda del Estado es la constitucional. Pero además, todas aquellas otras leyes que estos cambios traen consigo.

En ese sentido, la reforma del Estado tiene como finalidad:

- Cambiar las funciones del Estado o de determinadas unidades orgánicas que lo conforman, mediante cambios significativos en la estructura del Estado que alteran su funcionamiento para poder responder mejor a las demandas de la población.
- Definir nuevas reglas de juego y aumentar la capacidad de gobernabilidad del Estado mediante medidas fiscales, sistema de elecciones, representatividad en los espacios de participación, etc.

Los procesos de reforma del Estado buscan pasar de un Estado poco flexible, desarticulado, centralista, ineficaz que no logra brindar una adecuada provisión de servicios a la ciudadanía, hacia un Estado consagrado al servicio de las personas, ágil y descentralizado, más cercano de la gente (García, 2007). La política se encuentra en el centro de los problemas sociales y de las formas que colectivamente se construyen para su resolución, y esto es así dado que es un fenómeno que atraviesa y condiciona todos los aspectos de la vida social. (Imhoff, Gutiérrez y Brussino, 2012)

El carácter de estas reformas lleva a cambios normativos importantes a nivel de reformas constitucionales y leyes que logran concretarse en la medida que se implementen y canalicen adecuadamente por todos los niveles del sector público. En cada uno de los tres niveles de gobierno existe

un rol clave y responsabilidad de las autoridades y funcionarios/as para implementar de manera exitosa la reforma del Estado.

Sin embargo, hay que tener presente que una vez aprobada la reforma constitucional e iniciada la puesta en marcha de estos cambios en los tres niveles de gobierno; nacional, regional y local, no significa que el anterior Estado centralista deja atrás su cultura y la manera como ha venido operando y que inmediatamente se produce un cambio nacional en toda la burocracia y sistemas administrativos y que todos actuamos de una manera descentralizada. Puede ocurrir que algunos empiecen a mostrar resistencia y a buscar defectos a lo que se quiere iniciar. Esto pone en agenda la modernización del Estado o la reforma administrativa, orientada a que la gestión pública se adecue y responda a las nuevas exigencias de las reformas iniciadas. La idea de intervenciones articuladas orientadas a la «graduación» no es un elemento particularmente presente en la historia de la política social en el Perú (Trivelli y Clausen, 2015).

La modernización del Estado o reforma administrativa es un proceso político-técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes y programas de desarrollo y dar al Estado su capacidad protagónica (Proyecto USAID, 2011).

Implica, efectuar cambios significativos en las estructuras administrativas de cada una de sus organizaciones en todos los niveles de gobierno, en los sistemas administrativos existentes, procedimientos, entre otros; para así poder prestar servicios de calidad, los cuales respondan a las necesidades de la sociedad. Como vemos, la modernización de la gestión pública constituye un aspecto complementario de la reforma del Estado, comprendiendo también procesos como la simplificación de procesos, utilización de Internet, medios electrónicos y simplificación de trámites, en

tanto estos contribuyen a mejorar la manera como el Estado desempeña sus funciones, y por lo tanto mejora la percepción que los ciudadanos tienen en relación a la provisión de un bien o servicio por parte del Estado (Proyecto USAID, 2011).

3.3.2. La eficiencia en la administración pública

Las sociedades en general han experimentado importantes transformaciones durante las últimas décadas, cambiando no sólo el modo de vida de las personas, sino también la manera como actúan sus gobiernos. Esto ha sido posible gracias a la diversificación y la multiplicación de los canales de comunicación, que permiten que la mayoría de la población acceda a información en tiempo real desde distintos lugares del mundo, amplían los escenarios de expresión de los individuos y facilitan el libre intercambio de productos y servicios alrededor del planeta, dinámicas que han dado lugar al fenómeno de la globalización y han convergido en una nueva perspectiva del Estado desde un enfoque liberal, en el que el poder de la esfera estatal se reduce para dar lugar al estímulo de la iniciativa privada (Navas, 2010).

Estos procesos han repercutido en el surgimiento de nuevas demandas de la población a los gobiernos, modificando las relaciones establecidas históricamente entre los sectores público y privado. Así, los ciudadanos han comenzado a exigir una menor intervención estatal en los asuntos privados y se ha consolidado un renovado sentido de lo público, caracterizado por un mayor control sobre las actuaciones de las instituciones y los funcionarios. Por su parte, los gobiernos han visto reducido su margen de acción frente a los ciudadanos debido al desgaste de los modelos intervencionistas y asistencialistas que predominaron en el siglo XX, y al surgimiento de importantes dinámicas organizativas en el sector privado, que han remplazado con éxito al Estado en la prestación de servicios públicos y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos (Navas, 2010).

En este contexto, la prioridad del Estado pasó de la provisión directa de bienes y servicios a la garantía de condiciones mínimas que permitan el surgimiento y fortalecimiento de la iniciativa privada, asegurando que los beneficios que de ésta se derivan se distribuyan equitativamente entre los miembros de la sociedad. Para ello resulta indispensable modernizar la administración pública, pasando del Estado burocrático tradicional a un esquema más flexible, eficiente, transparente y orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos (Navas, 2010).

Con ese fin, el control se transforma en un medio eficaz no solamente para descubrir irregularidades sino también para retroalimentar la toma de decisiones, favorecer la ejecutividad, el desarrollo de la capacidad gerencial y la responsabilidad compartida. En ese marco, surge la noción de eficiencia en la administración pública, con una clara connotación que se toma en préstamo de la esfera privada (Rueda, 2011).

En virtud de esa nueva concepción, viene desarrollándose desde hace un tiempo la idea de aplicar el concepto de control de gestión en la hacienda pública. Este comprende la auditoría operacional, en el sentido amplio de la expresión, a fin de medir la eficiencia, la economía y la eficacia de la gestión, que comprende la planificación, la organización, la dirección y el control interno, con los alcances que surgen de estos tres componentes, a saber: Eficiencia: rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario de recursos (financieros, materiales y humanos); Economía: operación al costo menor posible; Eficacia: logro de los objetivos o metas programados.

Esto es así, por cuanto la administración pública debe estar al servicio de la sociedad y debe tener los elementos que hagan posible su evaluación. Controlar es una acción propia y necesaria del proceso de administrar y gobernar. (Lenardón, 2007)

La necesidad de control se fundamenta en el hecho de que el gobierno maneja fondos que no son propios sino que pertenecen a la sociedad, la cual le delega la potestad de recaudarlos y administrarlos con el fin de

proveer bienes públicos a la comunidad en su conjunto. Una de las obligaciones fundamentales del gobernante, que es el administrador de estos fondos, es informar al gobernado acerca de la manera en que utiliza los recursos que le fueron confiados por la sociedad.

En ese sentido, en el campo de la administración, la eficiencia se define como la facultad para lograr un efecto determinado. En palabras más aplicadas a estas profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad en relación a los recursos que dispone. (Hurtado, 2013)

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: *Costo y tiempo*.

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia". Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Si se tiene en cuenta que un buen gobierno es aquel que logra que sus funcionarios piensen en grande las más pequeñas funciones, entonces, se necesita urgentemente de un sistema de administración que estimule ese

comportamiento (Zubiría, 2009). Los funcionarios deben tener un compromiso personal con las razones de interés público que justifican las instituciones en que trabajan.

La eficiencia sin duda, aumenta el capital social, sobre todo si los fundamentos que la explican han sido sistematizados y convertidos en conocimiento explícito, y a la vez, la acumulación de capital social genera mayor eficiencia, originando de esta manera el círculo virtuoso que los teóricos y prácticos, como Peter Drucker, han denominado la administración científica.

Eficiencia significa la mejor utilización y aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta una organización para alcanzar los resultados que justifican las razones de interés público que le dieron origen. Eficiencia es sinónimo de rendimiento o productividad y viene, en latín, de la palabra “efficiere” que significa “hacer creando”. La eficiencia —que siempre se mide frente a un tipo de comportamiento, resultado o meta esperados— sólo la pueden conseguir los recursos humanos, ya que los insumos y los bienes de capital contribuyen al rendimiento pero no crean, son producto de la innovación humana. En otras palabras, un gerente eficiente es aquel que, en la realización de una tarea, en la consecución de un fin, es capaz de aprovechar lo máximo que pueden rendir los recursos derivados de la técnica y lo mejor de las habilidades de las personas que tiene a su cargo.

3.4. Definición de términos

Capacidad de adaptación

Dimensión de la eficiencia administrativa que refiere la capacidad del trabajador para resolver adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. Se trata de solucionar problemas que no han sido contemplados en los reglamentos y que escapan a los procedimientos formales, pero que requieren soluciones en el marco de los principios de legalidad que deben acompañar la gestión.

Capacidad para la racionalización de recursos

Dimensión de la eficiencia administrativa que refiere el hecho de que el servidor público mantenga como propósito alcanzar las metas establecidas para la organización o dependencia en que labora utilizando menos recursos que los que se han planificado, considerando como tales los recursos materiales, económicos, humano e incluso el tiempo.

Capacidad resolutive

Dimensión de la eficiencia administrativa que refiere la reserva de energía que posee cada trabajador y que involucra el poder de lograr que las cosas se hagan, y de lograr resultados.

Eficiencia administrativa

Facultad por la cual se alcanza objetivos laborales específicos, que se evidencia en la capacidad para actuar, en el uso racional de recursos a su disposición y en la capacidad para adaptarse a situaciones no planeadas.

Función directiva

Conjunto de atributos generales que debe reunir un gerente, un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en la competencia adquirida en la ejecución de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control, a los que se añade la integración como un proceso de vinculación entre la organización y la dirección.

Gestión del cambio

Capacidad de un gerente o un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en el modo como maneja los cambios y hace que las cosas ocurran como deben ocurrir y den los frutos esperados, y que se define en función de la identificación de la necesidad de cambio, la propuesta de iniciativas y emprendimiento de acciones de transformación de las actividades de la oficina, con las que se involucra totalmente y establece las responsabilidades y roles para que este proceso se lleve a cabo.

Gestión de recursos

Capacidad de un gerente o un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en el manejo de los recursos en forma acorde con los objetivos a fin de incrementar la productividad institucional, y que se define en función de su capacidad para seleccionar adecuadamente al personal en función de sus habilidades para realizar una tarea; para estimar correctamente el tiempo y los recursos (equipos y herramientas) necesarios para realizar una tarea; para resolver problemas mediante el trabajo en equipo; y afrontar los conflictos en busca de soluciones mutuamente satisfactorias.

Habilidades directivas

Conjunto de habilidades de un individuo que ejerce una posición de liderazgo o una función directiva que coadyuva al proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas, con el propósito de conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz, y que se define en función del rol que ejerce como directivo, la capacidad de gestión que demuestra sobre los recursos institucionales y la capacidad para gestionar el cambio en un proceso de modernización del estado.

Municipalidad provincial

En la política del Perú, las Municipalidades son instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. De acuerdo con el ordenamiento jurídico peruano, corresponden al Gobierno de nivel local, y asume funciones de municipalidades distritales dentro del cercado, es decir, del distrito capital, el cual carece de municipalidad distrital.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño

De acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica con la investigación no experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para efectos de la contrastación de hipótesis, el estudio adoptará el diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.2. Nivel de investigación

Nivel descriptivo - correlacional.

4.3. Operacionalización de las variables

variable	definición operacional	dimensiones	Indicadores	escala	instrumento
Habilidades directivas	Capacidad de un directivo para ejercer su función, gestionar los recursos institucionales y gestionar el cambio en un proceso continuo.	función directiva	Planifica adecuadamente las tareas y responsabilidades de la oficina. Demuestra habilidad para dirigir al personal de la oficina. Toma decisiones eficaces. Asesora y apoya al trabajador para un excelente desempeño laboral. Controla las funciones asignadas y evita incumplimientos.	intervalo	cuestionario con escalamiento Likert
		Gestión de recursos	Selecciona adecuadamente al personal en función de sus habilidades para realizar una tarea. Estima correctamente el tiempo necesario para realiza una tarea. Estima correctamente los recursos (equipos y herramientas) necesarios para realizar una tarea. Resuelve problemas mediante el trabajo en equipo. Enfrenta directamente el		

		conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria.	
	Gestión del cambio	<p>Ha expresado la necesidad de transformar las actividades de la oficina</p> <p>Ha propuesto iniciativas de cambio en la oficina</p> <p>Ha emprendido las acciones necesarias para el cambio en la oficina</p> <p>Se ha involucrado totalmente en las iniciativas de cambio en la oficina</p> <p>Ha establecido responsabilidades y roles para dirigir el cambio en la oficina</p>	

Eficiencia administrativa	Capacidad para actuar, sobre la base del uso racional los recursos disponibles y la capacidad para adaptarse a situaciones no planeadas.	Capacidad resolutive	<p>Capacidad para tomar decisiones</p> <p>Capacidad para cumplir a tiempo actividades programadas</p> <p>Capacidad para seleccionar tareas a realizar</p> <p>Capacidad para desagregar las actividades en subactividades</p> <p>Capacidad para enfocarse en las actividades programadas</p> <p>Cumplimiento de metas</p>	intervalo	escala de medidas subjetivas
		racionalización de recursos	<p>uso racional de los materiales de oficina</p> <p>uso racional de los recursos económicos</p> <p>uso racional de los recursos humanos</p> <p>uso racional del tiempo</p>		
		adaptación	<p>capacidad para adaptar procesos internos</p> <p>capacidad para modificar servicios</p> <p>Capacidad de considerar necesidades no planeadas</p> <p>Capacidad de identificar requerimientos no planeados</p>		

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población

Por información proporcionada por la jefatura de personal de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, la población está constituida por 405 trabajadores.

4.4.2. Muestra

La muestra se determinó mediante la expresión:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

- Z : Número determinado según la tabla de valores críticos de la distribución normal estándar
- p : Proporción de unidades de análisis que asumen una misma categoría de la variable (0,65)
- q : (1 - p) Proporción de unidades de análisis en los que la categoría de la variable no se presenta (0,35)
- N : Población
- ε : Error permitido (0,06)

Reemplazando, se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.65 \times 0.35 \times 405}{0.06^2 \times (405 - 1) + 1.96^2 \times 0.65 \times 0.35}$$

De donde, $n = 152$

La muestra estará conformada por 152 trabajadores.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como instrumentos se aplicarán un cuestionario con escalamiento Likert, denominado *Escala de Evaluación de Habilidades Directivas*, y una escala de evaluación subjetiva con puntuaciones directas, denominada *Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional*, adaptación

hecha por Masías (2015) de la Escala de Eficiencia Administrativa de Hurtado (2013).

4.6. Validación y confiabilidad de los instrumentos

4.6.1. Validez

Para la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas, se reporta validez de contenido y validez de constructo; sin embargo, se trata de escenarios relativamente lejanos (España y México) al que aquí se pretende trabajar, por lo cual la versión a utilizarse aquí se someterá a validez de contenido mediante juicio de expertos. Por el contrario, la Escala de Eficiencia Administrativa, en su versión original y adaptada, reporta validez y confiabilidad suficientes. En su forma original, Hurtado (2013) reportó validez de contenido y validez concurrente de la escala, sobre la base de un inventario de 22 ítems. Masías (2015), sobre la base de una muestra de 44 trabajadores de una institución pública en Arequipa, y Córdova (2015), sobre la base de una muestra de 66 trabajadores de tres oficinas desconcentradas de un Ministerio, reportaron validez de contenido y validez concurrente para un inventario de sólo 14 ítems.

4.6.2. Confiabilidad

En cuanto a confiabilidad, Hurtado (2013) reportó confiabilidad medida por consistencia interna; en este caso, el coeficiente alfa Cronbach alcanzó un valor superior a 0,85. Por su parte, Masías (2015), en el estudio realizado en Arequipa, y Córdova (2015), en el estudio que integra Moquegua, Tacna y Puno, reportan una alta confiabilidad expresada por un coeficiente alfa Cronbach en ambos casos superior a 0,9. En consecuencia, la Escala de Eficiencia Administrativa ha demostrado en sucesivas ocasiones su alta confiabilidad.

4.7. Métodos y técnicas de presentación y análisis de la información

El procesamiento de datos se hará de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Se utilizarán el soporte informático SPSS 23, y Excel, paquete de Microsoft Office que cuenta con potentes recursos gráficos y funciones específicas para el ordenamiento de datos. Se utilizarán técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a estadísticas, se utilizará:

- **Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual)**

Estas tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

- **Tablas de contingencia**

Se utiliza este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

- **Gráficos circulares o gráficos de barras**

Cumplen una función similar a las de las tablas, pero lo hacen desde una perspectiva gráfica. Sirven para visualizar los datos presentados en los cuadros. Se utilizarán gráficos simples, para comparar las frecuencias acumuladas de las respuestas a cada componente o sub escala de los instrumentos utilizados.

- **Coeficiente de correlación de Spearman (Rho)**

Este coeficiente reúne dos propiedades que identifican la naturaleza de una relación entre dos variables: su signo, que puede ser positivo o negativo; y su magnitud. Este coeficiente de correlación varía de -1 a $+1$. El valor de $\rho = 1$ muestra una correlación lineal positiva perfecta entre dos variables X e Y. Por el contrario, un valor de $\rho = -1$ indica una correlación lineal negativa perfecta entre dos variables X e Y. Pero si el valor de ρ es igual a 0, las dos variables X e Y no están correlacionadas. (Lopes, 2000).

CAPÍTULO V. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

5.1. Cronograma

ACTIVIDADES	2016											
	mayo - junio				julio - agosto				setiem – octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinación con Gerente Munic.	X	X										
Revisión del marco teórico		X	X	X	X	X						
Validación de instrumentos			X	X								
Aplicación de encuesta piloto				X	X							
Confiabilidad de los instrumentos					X							
Aplicación de encuesta						X	X	X				
Tabulación de datos							X	X				
Análisis e interpretación de datos								X	X			
Discusión									X	X		
Conclusiones y recomendaciones										X		
Presentación del informe											X	
sustentación												X

5.2. Recursos disponibles

Personal investigador: el autor

Materiales y equipos: libros, CD, laptop

5.3. Presupuesto

5.3.1. Recursos humanos

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
• Asesor Universidad			400.00	400.00
• Estadístico	Hora	10	50.00	500.00
Total (soles)				900.00

5.3.2. Bienes

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
• Papel	Millar	2	25.00	50.00
• Lapiceros	caja	1	8.00	8.00
• Libros	Unidad	10	35.00	350.00

• CDs	unidad	5	1.00	5.00
Total (soles)				413.00

5.3.3. Servicios

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
• Internet	Hora	20	1.00	20.00
• Fotocopiado	Página	500	0.10	50.00
• Digitado y correcciones	Página	150	0.50	75.00
• Anillados	Ejemplar	5	3.00	15.00
• Empastado	Ejemplar	4	20.00	80.00
• Movilidad				300.00
Total (soles)				540.00

5.4. Financiamiento

Estudio autofinanciado; los gastos corren por cuenta del investigador.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcantar, V. M., Maldonado-Radillo, S. E. y Arcos, J. L. (2015). Medición de la calidad del servicio en el área financiera de una universidad pública: desarrollo y validación del instrumento. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(1), 146-160. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol17no1/contenido-alarcon-mald-arcos.html>
- Alva, M. (2014). El "concepto" de administración pública en la legislación peruana. *Principios Generales y Código Tributario*, 17 abril. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/52749/el-concepto-de-administracion-publica-en-la-legislacion-peruana>
- Bellinza, M. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clio América*. Julio - Diciembre, vol.5, N°10: 257 – 271.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw – Hill / Interamericana Editores.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2010) *Inversión pública en eficiencia administrativa para la facilitación de la actividad empresarial – intercambio de mejores prácticas*. Junta de Comercio y Desarrollo Comisión de la Inversión, la Empresa y el Desarrollo, Ginebra, 26 a 30 de abril de 2010. Recuperado de: http://unctad.org/es/Docs/ciid8_sp.pdf
- Fort, R. y Román, A. (ed.). (2015). *Hacia un desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina: diálogos entre investigación y políticas públicas*. Lima: GRADE, Instituto de Estudios Peruanos.
- García, I.M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, N°47, 37-64.
- García, E.H. (2013). Los gerentes en la administración pública del Perú. *América economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-gerentes-en-la-administracion-publica-del-peru>
- Guber, P. (2011). *Storytelling para el éxito*. Barcelona: Empresa Activa.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernaíz, C.E., Phélan, M., Camacho, J.E. (2014). Sobre las mediciones de corrupción y su relación con el desarrollo y el bienestar en América Latina. *Paradigmas*, vol. 6, No.2, jul.-dic.: 131-177.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill / Interamericana.
- Imhoff, D., Gutiérrez, J. y Brussino, S. (2012). Categorías cognitivas sobre 'lo político' en jóvenes cordobeses/as. *Actualidades en Psicología*, N°26: 87-107.

- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Kotter, J.P. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Lenardón, F.R. (2007). Administración pública, control social y eficiencia. *Enfoques XIX*, 1-2, 55-88
- Lovera, M.I. (2009). La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica. *Omnia*, Mayo-Agosto, 178-193.
- Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Perspectivas*, N°23, 36-38.
- Pabón, R.S. (2007). Los estudios de administración en Colombia: origen, expansión y diversificación. *Clío América*.
- Padilla, A., Hernández, L. y Espíritu, R. (2011). La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico realizado en las pymes en el estado de Colima, México. *Revista Universitaria Digital de ciencias Sociales*, 2(1), 1-18.
- Perona, M.M., López, P. y Navas, J.E. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 19, 43-73.
- Piñeiro, A., Quintero, N. y Faria, E. (2007). Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(8), 133-156.
- Polo de Lobatón, Gregoria. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*, enero - junio, vol.6, N°11: 52 - 71
- Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. (2011). *Aspectos clave en la gestión pública descentralizada. Reforma del Estado y modernización de la gestión pública*. Lima: Proyecto USAID/ Perú Pro
- Puntreano, E. (2010). Gestión local participativa con enfoque de Desarrollo Humano en Matara. En Díaz, J. *Estudios de caso sobre buenas prácticas municipales en "Participación Ciudadana en los Procesos de Descentralización en el Perú"*. Lima: InWEnt, Oficina Regional Países Andinos. pp. 4 – 14.
- Quero, M. (2015). *Cholificación y democratización en el Perú: una mirada desde la obra de François Bourricaud*. Documento de Trabajo N.º 214. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Rentería, J.M. (2015). *Brechas de ingresos laborales en el Perú urbano: una exploración de la economía informal*. Documento de trabajo N°16. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Rodríguez, D. (2012). *Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

- Rueda, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoikos*, N°1: 38-47.
- Seijo, C. y Villalobos, K. (2011). La ética social y la dignificación de la vida humana: Un alcance epistémico en la sociedad. *Clío América*. Enero - Junio, vol.5, No.9: 99 – 111.
- Tello, P. (2009). *Gestión pública. Material de trabajo*. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008; Asociación Civil Transparencia. Obtenido en: <http://evirtual.com.pe/idea/file.php/1/Material%20de%20Lectura/Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>
- Torres, F. (2015). La promesa de bienestar: trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima. Documento de Trabajo, 215.. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Trivelli, C. y Clausen, J. (2015). *De buenas políticas sociales a políticas articuladas para superar la pobreza: ¿qué necesitamos para iniciar este tránsito?* Documento de Trabajo N.º 209. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Venegas, V., Inostroza, A.A. y Tesche, P. (2012). Análisis interdisciplinario de la exclusión social en la comuna de Osorno. *Revista Líder*, vol.14, N°20, junio: 57-76.
- Whittaker, J. (2010). *La psicología social en el mundo de hoy*. México: Trillas.
- Yukl, Gary A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Zubiría, B. (2009). Democracia y ciudadanía en América Latina: Dos procesos, dos conceptos claves en permanente construcción. *Clío América*, Julio - Diciembre, vol.3, N°6: 139 – 151.



ANEXOS



Anexo N° 01

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA
INVESTIGACIÓN**

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO : Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

	PREGUNTAS	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Qué relación existe entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.	internacional Lenardón (2007) Argentina. La participación ciudadana en el quehacer público trae mayor eficiencia, en tanto los gestores perciban control cercano y permanente de sus actividades.	Determinar la relación entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.	Variable 1: percepción de las habilidades directivas del superior Dimensiones: Función directiva gestión de recursos gestión del cambio	Tipo de investigación: Investigación no experimental correlacional Diseño de investigación: Diseño transeccional correlacional Población: Trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto N = 405 Muestra: muestreo probabilístico aleatorio simple. n = 197 Instrumentos: Escala de Evaluación de Habilidades Directivas Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional
ESPECÍFICOS	¿Qué relación existe entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.	Piñero, Quintero y Faria (2007), Venezuela. Bajo nivel de relación entre pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública, en corporaciones locales de Región Zuliana. García (2013). Aplicación de técnicas privadas en el ámbito público ha supuesto desarrollo de dirección estratégica como técnica directiva y auge de sistemas de control interno de los entes públicos. Navas (2010). la prioridad del Estado pasó de la provisión directa de bienes y servicios a la garantía de condiciones mínimas que	Existe relación significativa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016. Existe relación significativa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.	Variable 2: eficiencia administrativa Dimensiones: Capacidad resolutive Capacidad para racionalización de recursos Capacidad de adaptación	

¿Qué relación existe entre la *percepción sobre la gestión del cambio* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016?

Determinar la relación entre la *percepción sobre la gestión del cambio* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

permitan el surgimiento y fortalecimiento de la iniciativa privada. *Regional* Hurtado (2013). Eficiencia aumenta capital social, si las bases se sistematizan y convierten en conocimiento explícito. Acumulación de capital social mejora la eficiencia.

Existe relación significativa entre la *percepción sobre la gestión del cambio* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.



Anexo N° 02

ESCALA DE EVALUACIÓN

ESCALA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado trabajador:

Este cuestionario tiene como propósito conocer aspectos específicos del trabajo realizado en las oficinas de nuestra institución. No hay respuestas buenas ni malas. Por lo tanto, se le pide responder **TODOS** los ítems con veracidad y objetividad. Para ello, en la primera parte, llene los espacios en blanco con la información que se le pide. En la segunda parte, **marque** con un **ASPA** (X) la alternativa que usted considera describe mejor la manera como se actúa en la oficina.

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

- 01 Sexo 1 hombre 2 Mujer
 02 Edad _____
 03 Profesión _____
 04 Área laboral _____

Estimado trabajador:

Esta escala tiene como propósito conocer cómo se trabaja en nuestra institución. No hay respuestas buenas ni malas. Por lo tanto, se le pide responder **TODOS** los ítems con veracidad. Para ello, **marque** con un **ASPA** (X) la letra que considera es la que mejor describe la situación.

El significado de las letras que acompañan a los enunciados es el siguiente:

1	Siempre
2	Casi siempre
3	A veces
4	Casi nunca
5	Nunca

¿Con qué frecuencia su superior inmediato realiza las siguientes acciones?

	1	2	3	4	5
1 Planifica adecuadamente las tareas y responsabilidades de la oficina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Demuestra habilidad para dirigir al personal de la oficina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Toma decisiones eficaces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Asesora y apoya al trabajador para un excelente desempeño laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Controla las funciones asignadas y evita incumplimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Selecciona adecuadamente al personal en función de sus habilidades para realizar una tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Estima correctamente el tiempo necesario para realiza una tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Estima correctamente los equipos y herramientas necesarios para realizar una tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Resuelve problemas mediante el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Cuando surge un conflicto, lo afronta directamente en busca de una solución mutuamente satisfactoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Ha expresado la necesidad de transformar las actividades de la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ha propuesto iniciativas de cambio en la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ha emprendido las acciones necesarias para el cambio en la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Se ha involucrado totalmente en las iniciativas de cambio en la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Ha establecido responsabilidades y roles para dirigir el cambio en la oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL

Estimado trabajador:

La escala que se presenta es totalmente **anónima**. Tiene como propósito evaluar la eficiencia de esta institución desde la perspectiva de cada trabajador, a fin de mejorar los servicios que aquí se prestan. A continuación, se presenta una serie de aspectos que deben ser evaluados por usted. Para ello, califique cada aspecto que se enuncia con una escala que va de 0 puntos, que indica una valoración nula o que el aspecto no se cumple, a 10 puntos, que indica una alta valoración o que el aspecto se cumple totalmente. Le pedimos total sinceridad y objetividad en su calificación.

- | | |
|---|-------|
| 1. Capacidad para tomar decisiones | _____ |
| 2. Capacidad para cumplir a tiempo las actividades programadas | _____ |
| 3. Capacidad para seleccionar las tareas/ actividades que se deben realizar | _____ |
| 4. Capacidad para desagregar las actividades en sub actividades | _____ |
| 5. Capacidad para enfocarse en las actividades programadas | _____ |
| 6. Cumplimiento de metas | _____ |
| 7. Buen uso de los materiales de oficina de la institución | _____ |
| 8. Buen uso de los recursos económicos de la institución | _____ |
| 9. Buen uso de los recursos humanos de la institución | _____ |
| 10. Buen uso del tiempo | _____ |
| 11. Capacidad para adaptar procesos internos | _____ |
| 12. Capacidad para modificar servicios | _____ |
| 13. Capacidad de considerar necesidades no planeadas | _____ |
| 14. Capacidad de identificar requerimientos no planeados | _____ |

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo N° 03
FICHA DE VALIDACIÓN DE
INSTRUMENTOS DE
INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres : _____
- 1.2. Grado académico : _____
- 1.3. Institución donde labora : _____
- 1.4. Título del estudio : _____
- 1.5. Instrumento a evaluar : _____
- 1.6. Autor del instrumento : _____

II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Menos de 145 puntos : No válido → Reformular instrumento
- De 145 a 163 puntos : válido → Mejorar instrumento
- De 164 a 182 puntos : válido → Precisar indicadores
- De 183 a 200 puntos : válido → Aplicar

III. ASPECTOS A EVALUAR

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 8	Regular 9 – 11	Bueno 12 – 14	Muy bueno 15 – 17	Excelente 18 – 20
1.	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2.	OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables					
3.	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión					
4.	ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					
5.	SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de la variable en cantidad y calidad					
6.	INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio					
7.	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico - científicos sobre el tema					
8.	COHERENCIA	Existe coherencia entre dimensiones e indicadores					
9.	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					
10.	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					
SUBTOTAL							

VALORACIÓN CUANTITATIVA : _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : _____

_____, ____ de _____ de _____

FIRMA DEL EXPERTO

DNI _____

Resultados de la prueba piloto del instrumento

1. Cálculo de proporciones P y Q para el cálculo de la muestra

El cálculo de P y Q se basa en la distribución de las categorías de la variable *eficiencia administrativa*, que se establece como sigue:

puntuación	nivel
0 - 46	deficiente
47 - 93	suficiente
94 - 140	eficiente

	nivel	frecuencia	porcentaje
Q	deficiente	1	5.0
	suficiente	6	30.0
P	eficiente	13	65.0
		20	100

La proporción de unidades de observación que alcanzan el nivel esperado de la variable es 65%; esto implica que $P = 0,65$ y $Q = 0,15$

2. Análisis de confiabilidad

Se aplicó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa – Cronbach. La muestra piloto estuvo conformada por 20 personas. Los resultados son los siguientes:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,979	14

El coeficiente alfa – Cronbach alcanzó un valor de 0,979, que expresa alta confiabilidad del instrumento.