

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS:**

**FACTORES LIMITANTES EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA  
GERENCIA MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN  
MIGUEL, 2016**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

**Bachiller: PABLO ROBERTO ROMERO CORTEZ**

Asesor:

**Mtro. ELMER RODRÍGUEZ OLAZO**

**Cajamarca - Perú**

**2019**

COPYRIGHT © 2019 by  
**PABLO ROBERTO ROMERO CORTEZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS APROBADA:**

**FACTORES LIMITANTES EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA  
GERENCIA MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN  
MIGUEL, 2016**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Bachiller: PABLO ROBERTO ROMERO CORTEZ**

**JURADO EVALUADOR**

Mtro. Elmer Williams Rodríguez Olazo  
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Jurado Evaluador

Dr. Lennin Rodríguez Castillo  
Jurado Evaluador

**Cajamarca - Perú**

**2019**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 9:00 am horas del día 24 de junio de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ** y, **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Mtro. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **FACTORES LIMITANTES EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE SAN MIGUEL, 2016**; presentada por el **Bach. en Ciencias Contables y Financieras PABLO ROBERTO ROMERO CORTEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de Dieciocho (18) Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Ciencias Contables y Financieras PABLO ROBERTO ROMERO CORTEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 10:35 am horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Mtro. Elmer Williams Rodríguez Olazo**  
Asesor

.....  
**Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Lennin Rodríguez Castillo**  
Jurado Evaluador

## DEDICATORIA

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa

A mi esposa que me da el apoyo incondicional en Cada momento.

A mis dos bellas hijas, gracias por ser mi fuerza que me impulsa a seguir adelante día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por amarnos tanto al darnos la vida y permitirnos culminar nuestros estudios de Post grado, así como a la Universidad nacional de Cajamarca por darnos la oportunidad de seguir avanzando en nuestra formación profesional, a todo el personal docente integrantes de la Escuela de Post Grado por compartirnos sus experiencias, y en forma muy especial al Profesor Mg. Elmer Rodríguez Olazo por brindarnos su orientación, tiempo y dedicación en el asesoramiento para la elaboración de la presente tesis, demostrando eficiencia, eficacia y profesionalismo, lo que nos permite crecer como profesionales para un mejor desempeño en nuestra vida laboral.

El autor

---

El simple hecho de prestar atención positiva a las personas tiene mucho que ver con la productividad.

Thomas J. Peters

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

### CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	3
1.1.3. Formulación del problema	4
1.2. Justificación de la investigación	5
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación técnica-práctica	6
1.2.3. Justificación institucional y personal	6
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.3.1. Delimitación teórica – conceptual	7
1.3.2. Delimitación espacial y temporal	7
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7

### CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco legal	8
2.2. Antecedentes de la investigación	10
2.2.1. Antecedentes internacionales	10
2.2.2. Antecedentes nacionales	13

2.3.	Marco teórico	15
2.3.1.	La teoría sobre la responsabilidad social de la empresa	15
2.3.2.	Teoría de la gerencia	16
2.4.	Marco conceptual	17
2.4.1.	Gobiernos Locales	17
2.4.2.	La administración del desempeño.	18
2.4.3.	La gestión municipal	18
2.4.4.	Administración municipal	22
2.4.5.	Gerencia municipal	23
2.5.	Definición de términos básicos	30

### CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis	36
3.1.1.	Hipótesis general	36
3.1.2.	Hipótesis específica	36
3.2.	Variables	36
3.3.	Operacionalización de los componentes de las hipótesis	37

### CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1.	Ubicación del proyecto	38
4.2.	Métodos de investigación	38
4.3.	Diseño de la Investigación	39
4.4.	Población, muestra y unidad de análisis	39
4.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	40
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	40
4.7.	Matriz de consistencia metodológica	41

### CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1.	Presentación análisis, interpretación y discusión de resultados	43
5.1.1.	Presentación de resultados	43
5.2.2.	Análisis, interpretación y discusión de resultados	50
5.3.	Contrastación de la hipótesis	55

CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÉNDICES	65
Apéndice 1. Instrumento de recolección de información	66
Apéndice 2. Validación del instrumento de recolección de datos	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuadro Orgánico de cargos. Municipalidad Provincial de San Miguel.	24
Tabla 2.	Operacionalización de los componentes de la hipótesis	37
Tabla 3.	Matriz de consistencia metodológica	41
Tabla 4.	Instrumentos administrativos	43
Tabla 5.	Factores administrativos	45
Tabla 6.	Funciones de gestión	47
Tabla 7.	Instrumentos administrativos / Gestión de la gerencia municipal	50
Tabla 8.	Correlación Rho de Spearman	50
Tabla 9.	Factores administrativos / Gestión de la gerencia municipal	52
Tabla 10.	Correlación Rho de Spearman	52
Tabla 11.	Factores de desempeño de la gerencia municipal / Gestión de la gerencia municipal	54
Tabla 12.	Correlación Rho de Spearman	54
Tabla 13.	Tabla de contingencia, instrumentos administrativos / Gestión de la gerencia municipal	55
Tabla 14.	Prueba Chi cuadrado	56
Tabla 15.	Tabla de contingencia, Factores administrativos / Gestión de la gerencia municipal	56
Tabla 16.	Prueba Chi cuadrado	57
Tabla 17.	Tabla de contingencia, Factores de desempeño / Gestión de la gerencia municipal	57
Tabla 18.	Prueba Chi cuadrado	58
Tabla 19.	Resumen de procesamiento de casos	68
Tabla 20.	Estadísticas de fiabilidad	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Dependencia de la Gerencia Municipal. Municipalidad Provincial de San Miguel	24
Figura 2.	Organigrama Estructural. Municipalidad Provincial San Miguel	29
Figura 3.	Instrumentos administrativos	43
Figura 4.	Calificativo promedio, instrumentos administrativos	44
Figura 5.	Factores administrativos	45
Figura 6.	Calificativo promedio, factores administrativos	46
Figura 7.	Funciones de gestión	47
Figura 8.	Funciones de gestión	48
Figura 9.	Calificativo promedio, funciones de gestión	49

## RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en la provincia de San Miguel, departamento de Cajamarca, específicamente en la municipalidad provincial de San Miguel, analiza la problemática relacionada con gestión de la gerencia municipal y los factores del desempeño gerencial, identificados en dos dimensiones: Instrumentos administrativos y gestión administrativa.

El estudio plantea una investigación no experimental, el análisis se llevó a cabo mediante la evaluación de los instrumentos administrativos y los factores administrativos de gestión y la calificación de la gestión de la gerencia de la municipalidad.

Los resultados permitieron concluir que en la municipalidad Provincial de San Miguel, los factores del desempeño se relacionan significativamente con la gestión de la gerencia, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,44 y un pvalor de significación de  $0,003 < 0,05$ ; los instrumentos administrativos no se relacionan con la gestión de la gerencia con un coeficiente Rho de Spearman de 0,22 y un pvalor de significación de  $0,130 > 0,05$  y los factores administrativos se relacionan significativamente con la gestión de la gerencia con un coeficiente Rho de Spearman de 0,77 y un pvalor de significación de  $0,000 < 0,05$ .

**Palabras clave:** Gestión, gestión municipal, gerencia, instrumentos administrativos, factores administrativos.

## ABSTRACT

The investigation was carried out in the province of San Miguel, department of Cajamarca, specifically in the provincial municipality of San Miguel, analyzes the problems related to management of municipal management and management performance factors, identified in two dimensions: Administrative instruments and administrative management.

The study proposes non-experimental research, the analysis was carried out through the evaluation of administrative instruments and administrative management factors and the management qualification of the municipality's management.

The results allowed to conclude that in the Provincial Municipality of San Miguel, the performance factors are significantly related to the management of the management, with a Rho of Spearman coefficient of 0,44 and a value of significance of 0,003 <0,05; the administrative instruments are not related to the management of management with a Rho of Spearman coefficient of 0,22 and a significance value of 0,130 > 0,05 and the administrative factors are significantly related to the management of management with a Rho of Spearman coefficient of 0,77 and a value of significance of 0,000 <0,05.

**Keywords:** Management, municipal management, management, administrative instruments, administrative factors.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

A lo largo de la mayor parte de la vida se ha pertenecido a una organización, millones de hombres o mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando de forma distintas en ellas, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la *administración y Gerencia*, porque le dan forma de manera consciente y constante. Además, se le responsabiliza del éxito de la empresa que al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial.

Hoy en día se habla de gerencia como algo importante; parece ser que el éxito o fracaso de un proyecto, de un proceso, de una organización pública depende de una buena o mala gestión administrativa. Por eso no puede obviarse el tema; al contrario, líderes comunitarios, funcionarios públicos y aspirantes a cargos de la administración pública tienen que tener herramientas conceptuales, técnicas y humanas suficientes para ser eficaces y eficientes en su gestión.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman *gerentes*, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan

a las organizaciones para alcanzar sus metas. Lo que significa, que la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

La Gerencia Municipal es el Órgano de Dirección de más alto nivel administrativo de la Municipalidad después del Alcalde; dirige, coordina y controla las acciones de los órganos de apoyo, línea y asesoramiento, bajo su supervisión.

Así mismo, la Gerencia Municipal es el responsable del cumplimiento de las disposiciones que emanan del Concejo Municipal y de la Alcaldía, de acuerdo a lo dispuesto en el presente reglamento y las normas vigentes.

La Gerencia Municipal está a cargo del Gerente Municipal, quien es un funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva, designado por el Alcalde, quién depende orgánicamente de la Alcaldía, pudiendo ser removido por éste o por Acuerdo de Concejo Municipal.

El Gerente Municipal ejerce autoridad sobre las distintas, Subgerencias, Unidades y Oficinas de Asesoramiento, de Apoyo y de Línea, y coordina con los diferentes niveles de la Municipalidad, la Alcaldía y el Concejo Municipal

Toda esta problemática no es otra cosa que, el resultado de una falta de gestión Municipal, que no viene aplicándose en los gobiernos locales que debería

incorporar en un solo equipo a las autoridades municipales elegidas, los trabajadores municipales y que redundan en la comunidad a través de servicios

### **1.1.2. Descripción del problema**

Las municipalidades como entes gubernamentales están sujetos a contar con los instrumentos organizacionales para su buena gestión, si bien es cierto cuentan con instrumentos de organización como la programación y planificación del presupuesto municipal, ROF, MOF, directivas y políticas de gestión, existen otros factores administrativos, que limitan la gestión municipal, aun cuando están supeditadas a los anteriores, son factores que limitan el desempeño de la gestión por cuanto dependen de las acciones que desarrolle la gerencia, y están relacionados con el uso de los instrumentos administrativos y la gestión de los recursos en las municipalidades.

En este sentido, se tiene conocimiento que no se lleva a cabo la evaluación de las autoridades, funcionarios y trabajadores en general. La entidad no dispone de un sistema de medición de la eficiencia, economía y efectividad del capital humano del gobierno local. Esta situación viene permitiendo que autoridades que hacen un buen trabajo y otras que no hacen lo mismo, sean consideradas en el mismo nivel y lo que es peor las autoridades que no realizan un buen trabajo son reelegidas periódicamente y las otras que hacen un buen trabajo pero con perfil bajo no tengan el apoyo ciudadano por la falta de un sistema de medición del desempeño.

Esta misma situación se presenta también entre los funcionarios y Trabajadores, los cuales no son evaluados periódicamente permaneciendo en sus puestos pese al rechazo de las autoridades, personal municipal y la ciudadanía.

Para el gobierno local, la falta de un sistema de evaluación del desempeño, no le permite estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado; no puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias; no puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Toda esta problemática no es otra cosa que, el resultado de una falta de gestión Municipal, que no viene aplicándose en los gobiernos locales que debería incorporar en un solo equipo a las autoridades municipales elegidas, los trabajadores municipales y que redundan en la comunidad a través de servicios.

### **1.1.3. Formulación del problema**

#### **Pregunta General**

¿Cuáles es la relación de los factores del desempeño con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016?

## **Preguntas Auxiliares**

- a. ¿Cuál es la relación de los instrumentos administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016?
- b. ¿Cuál es la relación de los factores administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016?

## **1.2. Justificación de la investigación**

### **1.2.1. Justificación científica**

En el mundo de actividad empresarial, el estudio de las teorías y conceptos de la gerencia adquieren gran importancia en la actualidad, el éxito para el logro de los objetivos a través de la actividad gerencial depende como estas teorías y conocimientos se apliquen a la gestión gerencial y a la evaluación de la actividad gerencial, el alcance del estudio de temas relacionados con la actividad gerencial como los instrumentos administrativos de gestión y los factores que facilitan o limitan dicha gestión va más allá de las organizaciones empresariales, estos conocimientos deben aplicarse también a las organizaciones públicas, pues estas también depende de la gestión administrativa para el logro de sus objetivos, en tal sentido no se puede pasar por alto el tema; por el contrario, funcionarios públicos y gerentes de la administración pública tienen que tener herramientas conceptuales, técnicas y humanas suficientes para ser eficaces y eficientes en su gestión.

### **1.2.2. Justificación técnica-práctica**

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman *gerentes*, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas; lo que significa, que la base fundamental de un buen gerente es la medida en que desempeñe la función gerencial de forma adecuada y la capacidad que éste tenga para lograr las metas de la organización, en este sentido, en un gobierno local, como es el caso de la Municipalidad Provincial de San Miguel, la evaluación de los factores del desempeño gerencial, identificados en dimensiones tales como los instrumentos administrativos o de gestión y la gestión administrativa, con la gestión gerencial, permitirá conocer los el comportamiento de estos factores y su efecto limitante en la gestión gerencial, lo que permitirá corregir las debilidades de la municipalidad para alcanzar los objetivos de esta.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

La contribución fundamental del trabajo de investigación, es el estudio de los factores de la gestión gerencial en el ámbito de la municipalidad provincial, contribuyendo al conocimiento para el programa de maestrías de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, así como a nivel de pregrado; del mismo modo, el investigador busca conocer la realidad de la municipalidad de la provincia donde desempeña su labor profesional complementando los conocimientos obtenidos a nivel de posgrado, fortaleciendo sus competencias como investigador y el logro de la obtención del grado de Maestro.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación teórica – conceptual**

El ámbito teórico y conceptual para el presente trabajo de investigación, se delimita en el estudio de los factores del desempeño gerencial, identificados en dos dimensiones (1) Instrumentos administrativos y (2) gestión administrativa y al estudio de la gestión gerencial, enfocada en las funciones establecidas para la gerencia de los gobiernos locales a nivel provincial.

#### **1.3.2. Delimitación espacial y temporal**

El ámbito espacial se delimita en la municipalidad provincial de San Miguel, en la región Cajamarca y el aspecto temporal se delimita en el año 2016.

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer la relación de los factores del desempeño con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer la relación de los instrumentos administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.
- b. Establecer la relación de los factores administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco legal**

##### **2.1.1. Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.**

La Ley Orgánica de Municipalidades, establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

##### **2.1.2. Reglamento de Organización y Funciones de la MPSM (Municipalidad Provincial de San Miguel)**

El Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de San Miguel (ROF), es un documento e instrumento normativo técnico de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la Municipalidad y está orientado al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos.

A partir del ROF se origina la Estructura Orgánica representada gráficamente en el Organigrama y forma parte de este instrumento básico estructural que asegura la implementación adecuada de los Niveles Jerárquicos, Canales de Comunicación Organizacional, Manuales de Procedimientos y otros, dándose cumplimiento de esta forma a la obligación de la formulación de dichos

Documentos de acuerdo a Ley.

El objetivo principal del Reglamento de Organización y Funciones, es orientar a la Municipalidad hacia una organización moderna, que permita el logro de los fines contemplados en la Ley Orgánica de Municipalidades; adaptándose a los cambios para responder a la demanda de la comunidad.

El Reglamento de Organización y Funciones constituye la norma administrativa de más alta jerarquía, después de la Ley Orgánica de Municipalidades, y sirve de base para la elaboración de los instrumentos de gestión como: Cuadro para la Asignación de Personal Provisional, Manual de Organización y Funciones, y Presupuesto Analítico de Personal Provisional.

### **2.1.3. Manual de Organización y Funciones de la MPSM (Municipalidad Provincial de San Miguel)**

El Manual de Organización y Funciones Provisional, de la Municipalidad Provincial de San Miguel (MOF), es un documento de gestión institucional que establece las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos, establecidos en la Estructura Orgánica y Funcional de la Municipalidad; proporcionando información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones específicas y su ubicación dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad.

La aplicación del MOF es en todas las unidades orgánicas que conforman de la Estructura Orgánica y Funcional de la MPSM, contribuye a lograr una interrelación funcional entre los órganos que conforman la Municipalidad,

facilitando la operatividad, especialización y orientación al en servicio. Además, permite conocer de manera específica sus funciones y responsabilidades que el cargo establece; todo ello con un nuevo enfoque de los instrumentos de gestión basado en la innovación, el mejoramiento continuo para el óptimo cumplimiento de sus funciones.

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

### **2.2.1. Antecedentes internacionales**

Álvarez, (2012) en su trabajo de investigación que se realizó en los once cantones de la provincia de Puntarenas, llega las siguientes conclusiones:

Liderazgo y planificación estratégica: Aunque existen planes estratégicos a nivel de todas las municipalidades puntarenenses, no existe un proceso articulado y eficiente, que permita, mediante un grupo de indicadores, medir el avance de los proyectos que se consideran prioritarios de desarrollo de la provincia; al analizar las áreas de educación, agricultura, salud y seguridad se evidencia que la mayoría de los proyectos no tienen visión de largo plazo y se limitan a coordinar esfuerzos específicos con algunas instituciones, tales como el Ministerio de salud y el Ministerio de seguridad Pública; la mayoría de las acciones, se enfocan en problemas puntuales y no están diseñadas para promover el desarrollo económico de la provincia en el largo plazo.

Compromiso con el desarrollo de las personas: La educación universal y de calidad es fundamental para promover el desarrollo de una región., el modelo de gestión municipal en Puntarenas tiene pocas alternativas educativas para

la comunidad y los funcionarios municipales. Las opciones de capacitación que se ofrecen a los empleados del ayuntamiento, se circunscriben a cursos gratuitos de algunas instituciones como el IFAM y el Ministerio de economía, industria y comercio, estas alternativas de capacitación se eligen con base en la oferta disponible, y no de acuerdo con las necesidades de entrenamiento de los funcionarios municipales, ya que, los ayuntamientos no realizan diagnósticos en este particular.

Uso de recursos financieros y materiales: Aunque el uso adecuado de los recursos disponibles promueve la eficiencia de gestión, existen condiciones en la provincia de Puntarenas que representan un riesgo para lograr este objetivo. Aunque los gobiernos locales siguen la normativa legal aplicable (tal como la ley de contratación administrativa y la ley de control interno), no existen órganos independientes que atiendan las denuncias de los ciudadanos. Sólo la Municipalidad de Osa tiene contraloría de servicios y en algunos ayuntamientos (como Parrita) la función de auditoría es desempeñada por el Departamento de contabilidad.

Relación con los usuarios de servicios: Ninguna municipalidad tiene un procedimiento regular y eficiente para medir la satisfacción de los usuarios de servicios. La dificultad para medir o identificar áreas de oportunidad, mediante encuestas de satisfacción, es una limitante para tomar acciones orientadas a mejorar la eficiencia de la gestión municipal.

Santana. (2012) en su tesis Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena, desarrollada con el objetivo de describir los principales

instrumentos de planificación utilizados en la gestión de los municipios en Chile, presenta las siguientes conclusiones:

Los diversos instrumentos de la gestión municipal deben necesariamente estar en sintonía entre sí, de esta forma los Planes de Desarrollo Local (PLADECOS), deben estar en concordancia con los Planes reguladores Comunes y a su vez el presupuesto municipal debe ser la expresión de lo que plantea tanto el PLADECO como el Plan Regulador, ya que de esta forma dichos instrumentos contribuirán a una gestión local más eficiente, oportuna y de mayor impacto territorial. De la misma forma estos instrumentos locales deben estar en sintonía con la escala regional, en particular, con la Estrategia de Desarrollo Regional. Sin embargo, la experiencia muestra que al PLADECO no se le da toda la importancia que tiene para la gestión municipal, la principal explicación de esto se encuentra en el propio funcionamiento del aparato público. Desde un punto de vista político, el PLADECO aún incide débilmente en la captación de recursos regionales y sectoriales, apareciendo más rentable la comunicación directa con las autoridades pertinentes para lograr la aprobación de recursos, que la existencia de un Plan técnica y socialmente consensuado.

Asimismo, son evidentes las dificultades de inserción del PLADECO en una estructura de planificación comunal compuesta por una variada gama de instrumentos que responden, por lo general, a una lógica sectorial. Lo anterior se manifiesta en frecuentes descoordinaciones, tanto al interior de la administración municipal como en su relación con las políticas y programas del Gobierno Central y Gobiernos Regionales, que reflejan la escasa

consideración que se otorga al PLADECO, por ejemplo, al momento de elaborar el presupuesto anual municipal.

### **2.2.2. Antecedentes nacionales**

Tejada (2014) en su tesis Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bella Vista Callao, elaborada con el Objetivo Plantear la gestión administrativa y su mejora en La Municipalidad Distrital de Bellavista que permita perfeccionar los servicios municipales, concluye:

La toma de decisión, capacitación y modernización administrativa no son conocidas en el ámbito interno (trabajadores), solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza. 55.91 %.

La Toma de decisiones no se ha constituido en un instrumento importante en la Gestión Gerencial Regional y siendo una función estratégica requiere para su aplicación el aporte de las ciencias de la conducta humana orientado a innovar, optimizar el fortalecimiento de la administración.

La capacitación en Gobierno Regional del Callao se ha desarrollado en forma limitada considerándose como una actividad regular.

La modernización administrativa como proceso de innovación solo es conocido a nivel de funcionarios y personal de confianza, apreciándose que es importante dar inicio a fortalecer la capacidad de gestión.

Chávez, (2017) en su tesis gestión municipal y transparencia en los usuarios de la Municipalidad Distrital de San Miguel. Lima. 2016; llega a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo 2, la presente investigación demuestra que la gestión municipal se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación interna de la transparencia en la Municipalidad Distrital de San Miguel. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.755, representó una alta asociación entre las variables.

En cuanto al objetivo 2, la presente investigación demuestra que La gestión Municipal se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación externa de la transparencia en la Municipalidad Distrital de San Miguel. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.843, representó una moderada asociación entre las variables.

En cuanto al objetivo general, la presente investigación demuestra que la gestión Municipal se relaciona significativamente con la transparencia en la Municipalidad Distrital de San Miguel. Lima. 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.834, representó una alta asociación entre las variables.

## **2.3. Marco teórico**

### **2.3.1. La teoría sobre la responsabilidad social de la empresa**

En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Díez de Castro (1982) La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad (Como se citó en Reyno, 2006, p. 22)

Según Bueno, Cruz y Duran (1989) “Se trata del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social” ((Como se citó en Reyno, 2006, p. 22)

Para el presente estudio, es importante entender la responsabilidad social de la empresa no es una actividad secundaria, agregada a la económica y por lo tanto de oportunidad ocasional, sino como una actitud permanente y responsable hacia el entorno social, en este sentido los gobiernos locales deben adoptar esta filosofía de la responsabilidad que represente una actitud

institucional conjunta, donde los valores sociales deben estar establecidos desde la alta gerencia hasta las unidades de servicio.

### **2.3.2. Teoría de la gerencia**

Está basada fundamentalmente en dos concepciones: Teorías gerenciales de Douglas Mc Gregor. (Rivas y López, 2012)

En la teoría de los valores y acciones, de Max Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de estas bases asumió dos posturas, dos conjuntos de supuestos:

- El hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que preocupan sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.
- Las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden auto controlar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las

personas tienen y pueden desarrollar, y no solo uno pocos. Este grupo de supuestos lo llamé Teoría Y.

## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Gobiernos Locales**

La Ley 27972 (2003) señala que los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Según este marco normativo, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial.

Las municipalidades son provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son creadas conforme a ley.

#### **2.4.2. La administración del desempeño.**

Según Wayne (2010), la administración del desempeño “Es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización”. (p.7)

Según el autor, la evaluación del desempeño, como un sistema formal de diagnóstico del cumplimiento de las tareas individuales o en equipo, proporciona a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las debilidades identificadas, lo que contribuye a que éstos se conviertan en empleados satisfechos y productivos.

#### **2.4.3. La gestión municipal**

Se define la gestión, como la acción y efecto de administrar. Por tal razón, resulta entendible que la gestión municipal no es más que la organización y administración de los recursos del municipio.

Para el MAP., Ministerio de Administración Pública, (2016), la gestión municipal es una tarea compartida con la finalidad de elevar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su

población, para hacerlo económicamente equitativo, políticamente viable, administrativamente eficiente y ambientalmente sustentable. Todo se basa en un proceso de planificar y administrar los recursos propios de un municipio de manera eficiente y eficaz, con visión de desarrollo.

#### **2.4.3.1. Instrumentos de gestión**

Dentro de las normas de toda administración, se encuentran los instrumentos de gestión, que son documentos técnicos y/o normativos que regulan el funcionamiento de la de la organización de forma conjunta, incluyendo los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), Manuales de Organización y Funciones (MOF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP) con su presupuesto analítico de personal, manuales de procedimientos etc.

Guzmán (2016), señala que estas normas, en tanto sus efectos, no constituyen actos administrativos, puesto que estos generan efectos en una situación concreta, afectando administrados. A su vez, los instrumentos de gestión tampoco constituyen actos de administración interna, puesto que estos últimos tienen alcance particular. Estas disposiciones generales configuran normas de organización interna, que no afectan derechos o intereses de los administrados y que se encuentran subordinadas al resto de fuentes.

Asimismo manifiesta que todos los instrumentos de gestión requieren de un tratamiento integral en el ordenamiento administrativo, que no debe ser obsoleta y debe estar integrada y debidamente contenida en una norma.

#### **2.4.3.2. Gestión presupuestaria**

Según Robbins P. Y Coulter M., (2005), los presupuestos son una técnica de planeación que aplican todos los gerentes, y en cualquiera nivel de la organización; señala que es una actividad gerencial de mucha importancia, debido a que impone en la organización una estructura y disciplina financieras. Sin embargo, a muchos gerentes no les gusta preparar presupuestos porque les parece que pierden tiempo, son inflexibles, ineficientes e ineficaces.

Robbins P. Y Coulter M., (2005), señalan que, un presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas. Los gerentes preparan presupuestos de ingresos, egresos y gastos de capital, como compra de equipo; pero no es inusitado que los presupuestos sirvan para mejorar el tiempo, el espacio y el uso de los recursos materiales. En estos presupuestos las cifras no son monetarias. Se hacen presupuestos diarios, semanales y mensuales de elementos como horas por persona, utilización de instalaciones o unidades de producción. (p. 212)

### **2.4.3.3. Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos es la responsable de ofrecer en los gobiernos locales el personal, en calidad y cantidad, para satisfacer las demandas del trabajo dentro de la misma, con criterio de eficiencia administrativa, económica, técnica y humana y, de esa manera, desarrollar los procesos de producción o servicios de manera oportuna y efectiva. Su función va mucho más allá de contratar empleados/as. Es gestora del insumo más importante de una institución, el personal humano. (MAP., 2016. p. 19)

Para el MAP, (2016), la unidad de recursos humanos, mediante los procesos de diseño organizativo, es responsable de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, evaluar y tomar decisiones con las expectativas del personal para la municipalidad, tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y relaciones personales y, por supuesto, la estrategia en materia de recursos humanos para alcanzar los objetivos institucionales.

### **2.4.3.4. Gestión Financiera Municipal**

La gestión financiera municipal hace referencia a los procesos y procedimientos que facilitan al personal del área financiera municipal, la realización organizada y eficiente de sus funciones, ajustado al marco legal municipal, a las regulaciones de la administración financiera del Estado y a las normativas del sistema nacional de control interno. (MAP., 2016, p. 44)

Por otra parte el MAP. Destaca que es de gran importancia para las entidades municipales contar con instrumentos técnicos que, en forma unificada, permitan servir de guía y orientación para la realización de sus rutinas de trabajo dentro del campo de sus competencias.

#### **2.4.3.5. Gestión de compras y contrataciones**

Los gobiernos locales tienen como uno de sus principales objetivos garantizar y promover el desarrollo sostenible de sus habitantes, la gestión del espacio público urbano y rural, así como la prestación de servicios públicos de calidad en beneficio de sus munícipes. Para el logro de los dichos objetivos, una gestión de compras y contrataciones públicas planificada, transparente y eficiente es fundamental, ya que solo de este modo es posible satisfacer la demanda de servicios para una correcta gestión municipal. El cumplimiento normativo y la implementación de las políticas y normas que rigen el Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas garantiza la eficiencia y transparencia en el gasto público y permite obtener obras, bienes y servicios necesarios para lograr prosperidad un desarrollo territorial sostenible. (MAP, 2016)

#### **2.4.4. Administración municipal**

La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en Principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana. (Ley 27972, 2003)

#### **2.4.5. Gerencia municipal**

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completa y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualesquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9° de la Ley 27972 (2003)

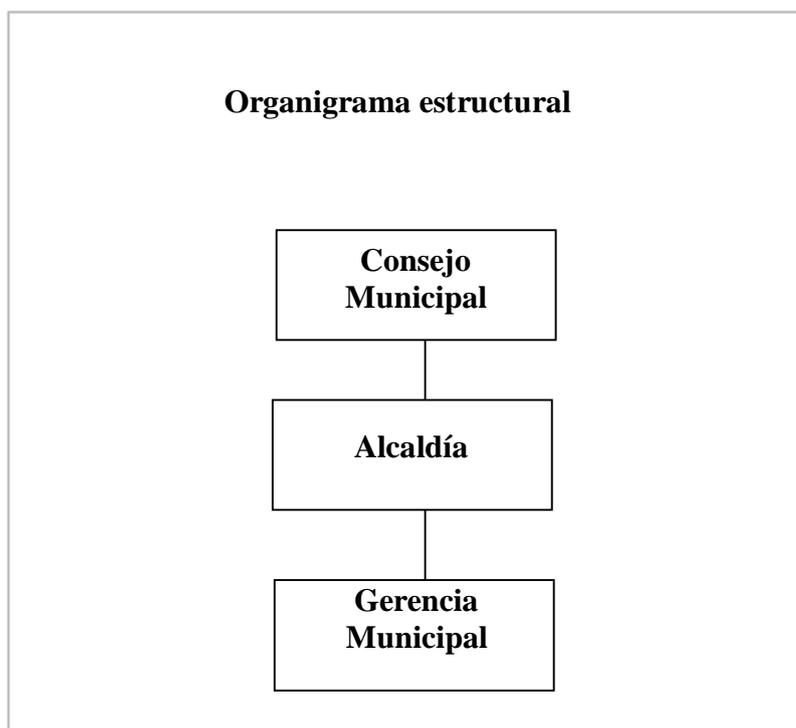
##### **2.4.5.1. Gerencia Municipal – Municipalidad Provincial de San Miguel.**

El Artículo 18°, del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de San Miguel, establece que:

La Gerencia Municipal es el órgano responsable administrativo de la Municipalidad Provincial, encargado de coordinar, controlar y evaluar la gestión de los órganos que se encuentran bajo su dependencia jerárquica. Depende jerárquicamente de la Alcaldía Provincial.

Al interno la Gerencia Municipal coordina permanentemente las acciones de los diferentes órganos integrantes de la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial los cuales son responsables de los acuerdos que adopten y, en cuanto corresponda, de su ejecución.

Al externo, mantiene relaciones de coordinación con organismos públicos y privados para la buena marcha institucional y consecución de los objetivos institucionales. Está a cargo de un funcionario de confianza designado por el Alcalde, de quien depende jerárquica y administrativamente.



**Figura 1. Dependencia de la Gerencia Municipal. Municipalidad Provincial de San Miguel.**

Fuente. Manual de Organización y Funciones. (2016)

**Tabla 1.**  
**Cuadro Orgánico de cargos. Municipalidad Provincial de San Miguel.**

<b>N° Orden</b>	<b>Denominación del Cargo</b>	<b>Total</b>	<b>Código</b>	<b>Observación</b>
003	Gerente Municipal II	1	EC5- 05-300-D2	Designado
004	Secretaria III	1	AP3-05-675-T3	
Total		2		

Fuente. Manual de Organización y Funciones

#### **2.4.5.2. Funciones de la Gerencia Municipal – Municipalidad Provincial de San Miguel.**

El Artículo 19°, del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de San Miguel, establece que la Gerencia Municipal tiene las siguientes funciones:

- Coordinar, controlar y evaluar la gestión de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos de la Municipalidad Provincial, que se encuentren bajo su dependencia jerárquica, en el marco de las políticas, planes y programas orientados al desarrollo provincial e institucional.
- Dar conformidad y Supervisar la formulación y evaluar la ejecución del:
  - Plan de Desarrollo Provincial Concertado.
  - Plan Estratégico Institucional.
  - Programa de Desarrollo Institucional.
  - Plan Operativo Institucional.
  - Plan Anual y Presupuesto Participativo Anual.
  - Programa Multianual de Inversión Pública.
  - Plan Anual de Inversiones.
  - Programa Institucional de Desarrollo de Capacidades Humanas.
  - Propuestas de acuerdos de cooperación interinstitucional.
- Proponer a la Alcaldía Provincial las políticas y estrategias para impulsar el desarrollo regional y el desarrollo institucional.
- Proponer a la Alcaldía Provincial, los proyectos de decretos y resoluciones de Alcaldía, así como visar y/o suscribir las normas municipales de su competencia.

- Proponer a la Alcaldía Provincial la organización interna de la Municipalidad Provincial.
- Supervisar y evaluar la gestión institucional en el marco de la normatividad de los sistemas administrativos y sistemas funcionales.
- Supervisar y evaluar la formulación y ejecución del presupuesto institucional.
- Supervisar, controlar y evaluar la ejecución física y financiera de los proyectos de inversión en el ámbito de competencia de la Municipalidad Provincial.
- Supervisar y evaluar la ejecución de convenios y contratos a fin de garantizar su cumplimiento de acuerdo a las normas legales vigentes.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las Ordenanzas y Acuerdos del Concejo Municipal y las disposiciones de la Alcaldía Provincial
- Otras funciones que le asigne la Alcaldía Provincial.

#### **2.4.5.3. Funciones específica del Gerente Municipal – Municipalidad Provincial de San Miguel.**

El Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de San Miguel, establece que el Gerente Municipal tiene las siguientes funciones:

- Planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la ejecución de las actividades y programas a cargo de la Municipalidad.
- Supervisar, coordinar y controlar la formulación de los Planes de Desarrollo Local, el Plan Operativo Anual, el Presupuesto Participativo

Anual para su presentación al Alcalde y para su trámite de aprobación correspondiente.

- Mantener informado a la Alcaldía sobre la gestión y funcionamiento administrativo de la Institución.
- Dirigir, coordinar y supervisar la gestión y funcionamiento administrativo de la Municipalidad Provincial de San Miguel, así como el cumplimiento de los planes y programas de la Municipalidad.
- Dirigir, supervisar, coordinar y administrar las actividades y servicios públicos a cargo de la Municipalidad.
- Proponer mecanismos y procedimiento de trabajo, con el propósito de optimizar la gestión municipal.
- Supervisar y cautelar el uso adecuado de los recursos y el patrimonio de la municipalidad
- Asistir previa invitación a las sesiones del Concejo Municipal, con derecho a voz, pero sin voto.
- Firmar Resoluciones Gerenciales de acuerdo a las atribuciones conferidas.
- Proponer al Alcalde, los diferentes instrumentos de gestión de la Municipalidad para un mejor funcionamiento.
- Supervisar y controlar la recaudación de los ingresos y egresos municipales, conforme a la normatividad vigente.
- Supervisar y evaluar la labor de los funcionarios de confianza asignados a las jefaturas de las oficinas y/o sub gerencias, para garantizar su correcto desempeño administrativo.
- Otras funciones que le asigne el Alcalde.

#### **2.4.5.4. Relaciones Jerárquicas del Gerente Municipal – Municipalidad Provincial de San Miguel.**

##### **De Autoridad.**

Tiene autoridad jerárquica sobre los Sub Gerentes de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, Administración y Finanzas, Rentas, Infraestructura, Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Servicios Municipales, así como de los Jefes del SAME, Beneficencia Pública, Empresa de Tv. Municipal y del Instituto Vial Provincial- IVP.

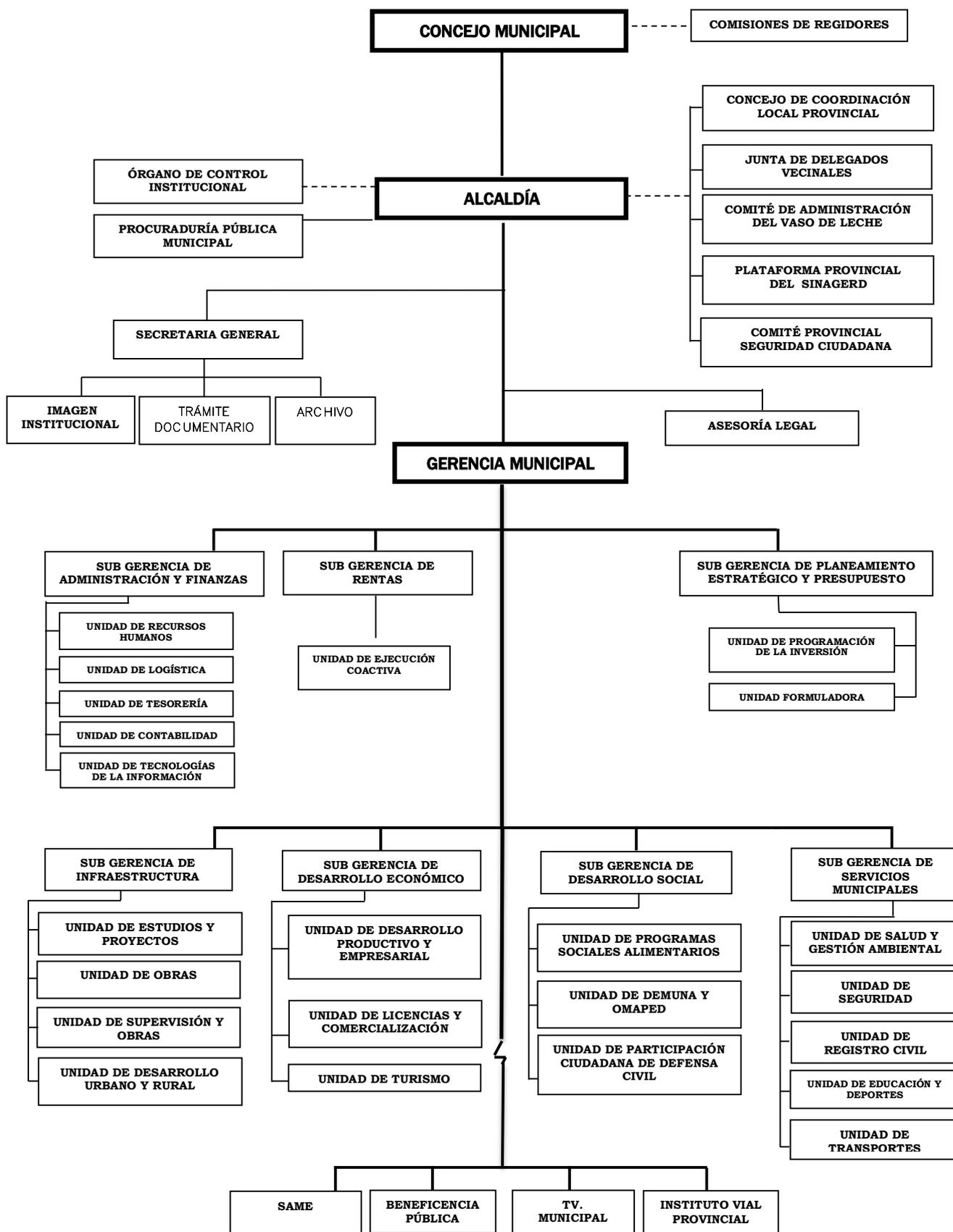
##### **De Responsabilidad**

Responde sobre la gestión administrativa de la municipalidad ante el Alcalde, a quien mantendrá informado de manera permanente.

##### **De Coordinación**

Coordina con el Director del Órgano de Control Institucional, Sub Gerentes y Jefes de la Municipalidad y órganos desconcentrados, sobre la gestión de la municipalidad.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL



**Figura 2. Organigrama Estructural. Municipalidad Provincial San Miguel.**

Fuente. Manual de Organización y Funciones. (2016)

## **2.5. Definición de términos básicos**

### **Administración**

Es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, a través del planeamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada.

### **Burocracia**

Pese a esta utilización negativa del término, la sociología y las ciencias administrativas entienden a la burocracia como la estructura que se caracteriza por los procedimientos regularizados y explícitos. La burocracia implica relaciones jerárquicas e impersonales, la especialización del trabajo y la división de responsabilidades. En el plano teórico, la burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera, se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente.

### **Capacidad**

Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

## **Concejo Municipal**

El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras

## **Factores del desempeño**

Para el presente estudio se considera como factores de desempeño los instrumentos administrativos, tales como la Programación y Planificación del Presupuesto, ROF, MOF, directivas, políticas etc., y los factores administrativos, como la utilización de los documentos de gestión aprobados, personal idóneo y capacitado en las gerencias, unidades y jefaturas, la comunicación Interna, la gestión de los recursos, etc. que permiten el desempeño de los gerentes municipales.

## **Gerencia**

Es un concepto más general, se encarga de crear, implementar, modificar y por supuesto, administrar procesos dentro de la organización y en las diferentes áreas que la componen: logística, recursos humanos, relaciones públicas, administración, finanzas, entre otras. La gerencia empresarial encara el reto de definir las estrategias del desarrollo de la organización.

## **Gerente**

Es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de

lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

### **Gestión**

Acción y efecto de administrar. Diligencia. Delegación. Sistema económico de las operaciones en las cuales se explican los objetivos.

### **La Alcaldía**

La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa

### **Liderazgo**

Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano. Es el arte por el cuál puedes lograr que las personas hagan las cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas.

### **Misión**

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el

presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

### **Organización**

Combinación voluntaria de hombres que utilizando medios, tienden a un fin y se caracterizan por la existencia de un esquema de correspondencia o relaciones que los vinculan entre sí. En la práctica empresarial significa la función dirigente, dirigida a la constante adecuación de las modificaciones a que puede encontrarse expuesta al traducir a la práctica los datos de la programación. Determinar qué labores deben realizarse, quién deberá hacerlas, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y quién tomará las decisiones.

### **Patrimonio Municipal**

Los bienes, rentas y derechos de cada municipalidad constituyen su patrimonio. El patrimonio municipal se administra por cada municipalidad en forma autónoma, con las garantías y responsabilidades de ley

### **Plan.**

Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

## **Planificación**

En términos generales, por planificación se refiere a la acción o resultado de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano. La planificación debe ser entendida básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

## **Rentas Municipales**

Son rentas municipales: 1. Los tributos creados por ley a su favor. 2. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su concejo municipal, los que constituyen sus ingresos propios. 3. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN). 4. Las asignaciones y transferencias presupuestales del gobierno nacional. 5. Los recursos asignados por concepto de canon y renta de aduana, conforme a ley. 6. Las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, para atender los servicios descentralizados de su jurisdicción. 7. Los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, 8. Los recursos derivados de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión. 9. Los derechos por la extracción de materiales de construcción ubicados en los álveos y cauces de los ríos, y canteras localizadas en su jurisdicción, conforme a ley.

## **Visión**

Puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Los factores del desempeño se relacionan significativamente con la gestión de la gerencia municipal de la Municipalidad Provincia de San Miguel, 2016.

##### **3.1.2. Hipótesis específica**

- a. Los instrumentos administrativos se relacionan significativamente con la gestión de la gerencia municipal de la Municipalidad Provincia de San Miguel, 2016.
- b. Los factores administrativos se relacionan significativamente con la gestión de la gerencia municipal de la Municipalidad Provincia de San Miguel, 2016.

#### **3.2. Variable**

V1. Factores del desempeño de la gerencia municipal

V2. Gestión de la gerencia municipal

### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 2

#### Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Factores limitantes en el desempeño de la gestión de la Gerencia Municipal en la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016				
Variables	Definición conceptual	Definición operacional		
		Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<b>V1. Factores del desempeño de la Gerencia Municipal</b>	Factores de desempeño: Son los instrumentos de gestión y los factores administrativos que permiten el desempeño de los gerentes municipales.	Instrumentos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y Planificación del Presupuesto</li> <li>• Instrumentos de gestión ROF, MOF, directivas.</li> <li>• Normas y controles para el uso de recursos y el patrimonio</li> <li>• Políticas, instructivos de tesorería</li> <li>• Políticas de Recursos humanos</li> </ul>	Encuesta / cuestionario
		Factores Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de los Documentos de Gestión aprobados</li> <li>• Personal idóneo y capacitado en las Gerencias, Unidades y jefaturas</li> <li>• Gestión de bienes y patrimonio</li> <li>• Gestión de los recursos financieros</li> <li>• Gestión de los recursos humanos</li> </ul>	
<b>V2. Gestión de la Gerencia Municipal</b>	La gestión municipal es una tarea compartida con la finalidad de elevar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su población, para hacerlo económicamente equitativo, políticamente viable, administrativamente eficiente. (MAP 2016)	Funciones de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de los Planes de Desarrollo Local, y Plan Operativo Anual</li> <li>• Formulación y ejecución del presupuesto</li> <li>• Cumplimiento de los planes y programas</li> <li>• Administración de las actividades y servicios públicos.</li> <li>• Mecanismos y procedimiento de trabajo para la gestión</li> <li>• Uso adecuado de los recursos y del patrimonio</li> <li>• Recaudación de los ingresos y egresos municipales.</li> <li>• Supervisión y evaluación a funcionarios asignados a las jefaturas y/o sub gerencias.</li> </ul>	Encuesta / cuestionario

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación del proyecto

El proyecto se ubica en la provincia de San Miguel, región Cajamarca específicamente en la Municipalidad Provincial de San Miguel.

La provincia de San Miguel es una de las trece provincias que conforman el departamento de Cajamarca en el Norte del Perú. La provincia tiene una extensión de 2 542 km<sup>2</sup>.

#### 4.2. Métodos de investigación

Los métodos empleados en la presente investigación son los siguientes:

**Método deductivo – inductivo**, puesto que partimos de bases teóricas que sustentan el tema seleccionado; a partir de esta caracterización genérica, se indujo las características particulares del problema seleccionado relacionado con los factores de la gestión de la gerencia de la municipalidad en estudio.

**Método analítico - sintético**, debido a que el tema en estudio fue desagregado como corresponde en el contenido capitular, bases teóricas, sobre las cuales se sustenta el tema, aspectos generales de la gerencia municipal, caracterización de la población en estudio, evaluación de la importancia de la gestión de la gerencia municipal; y sobre esta base, se identificaron aspectos que necesitan de mejoras en la Municipalidad Provincial de San Miguel. La síntesis de la investigación se presentó a través de las conclusiones en concordancia con los objetivos diseñados.

#### **4.3. Diseño de la Investigación**

El estudio planteó un diseño no experimental, transeccional. Es no experimental debido a que se observó condiciones administrativas y gerenciales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca analizadas sin estar sujetos a manipulación por el investigador, respecto a estos diseños Kerlinger (2002) señala que “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos” (p. 22). Es transeccional, por el interés de investigar la situación administrativa y la gestión gerencial en la Municipalidad Provincial de San Miguel, en un momento dado en el tiempo, los cuales permitieron mostrar datos cuantitativos como cualitativos. “Los diseños transeccionales tienen como objeto indagar la incidencia de los valores en los que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión, un evento, un contexto o una situación” (Kerlinger, 2002. p. 32).

#### **4.4. Población, muestra y unidad de análisis**

##### **Población y muestra.**

Siendo un estudio que se realizó en una unidad organizativa, la población estuvo constituida por 45 trabajadores entre funcionarios y empleados de todas las Unidades del Área de Administración de la Municipalidad Provincial de San Miguel, la misma que a su vez conformó la muestra.

##### **Unidades de análisis.**

La Unidad de análisis se conformó por la gestión de la gerencia municipal, analizada desde la percepción de los funcionarios y trabajadores.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

La técnica aplicada para el desarrollo de la presente investigación fue la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado en función a las variables y dimensiones de la investigación.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de la información se utilizó un sistema computarizado, con la finalidad de facilitar la elaboración de las tablas y gráficos se utilizó el software utilitario Excel y el Programa SPSS, mediante el cual se analizó la correlación entre variables y se realizó la contratación de las hipótesis mediante la prueba Chi cuadrado.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 3

Matriz de consistencia metodológica

Título: Factores limitantes en el desempeño de la gestión de la Gerencia Municipal en la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Metodología	Población y muestra
<p><b>Pregunta General</b></p> <p>¿Cuáles es la relación de los factores del desempeño con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Establecer la relación de los factores del desempeño con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Los factores del desempeño se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.</p>	<p><b>VI.</b></p> <p>Factores del desempeño de la Gerencia Municipal</p>	<p>Instrumentos administrativos</p> <hr/> <p>Factores administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y Planificación del Presupuesto</li> <li>• Instrumentos de gestión ROF, MOF, directivas.</li> <li>• Normas y controles para el uso de recursos y el patrimonio</li> <li>• Políticas, instructivos de tesorería</li> <li>• Políticas de Recursos humanos</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de los Documentos de Gestión aprobados</li> <li>• Personal idóneo y capacitado en las Gerencias, Unidades y jefaturas</li> <li>• Gestión de bienes y patrimonio</li> <li>• Gestión de los recursos financieros</li> <li>• Gestión de los recursos humanos</li> </ul>	<p>Encuesta / cuestionario</p> <hr/> <p>Encuesta / cuestionario</p>	<p>Deductivo – inductivo</p> <hr/> <p>Deductivo – inductivo</p> <p>Analítico - sintético</p>	<p>45 trabajadores (funcionarios y empleados de todas las Unidades del Área de Administración de la Municipalidad Provincial de San Miguel)</p>

**Título: Factores limitantes en el desempeño de la gestión de la Gerencia Municipal en la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016**

<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Metodología</b>	<b>Población y muestra</b>
<p><b>Preguntas auxiliares</b></p> <p>a. ¿Cuáles es la relación de los instrumentos administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016?</p> <p>b. ¿Cuáles es la relación de los factores administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Establecer la relación de los instrumentos administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.</p> <p>b. Establecer la relación de los factores administrativos con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a. Los instrumentos administrativos se relacionan con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.</p> <p>b. Los factores administrativos se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.</p>	<p><b>V2.</b> Gestión de la Gerencia Municipal</p>	<p>Funciones de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de los Planes de Desarrollo Local, y Plan Operativo Anual</li> <li>• Formulación y ejecución del presupuesto</li> <li>• Cumplimiento de los planes y programas</li> <li>• Administración de las actividades y servicios públicos.</li> <li>• Mecanismos y procedimiento de trabajo para la gestión</li> <li>• Uso adecuado de los recursos y del patrimonio</li> <li>• Recaudación de los ingresos y egresos municipales.</li> <li>• Supervisión y evaluación a funcionarios asignados a las jefaturas y/o subgerencias.</li> </ul>	<p>Encuesta / cuestionario</p>	<p>Deductivo – inductivo</p> <p>Analítico - sintético</p>	<p>45 trabajadores (funcionarios y empleados de todas las Unidades del Área de Administración de la Municipalidad Provincial de San Miguel)</p>

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

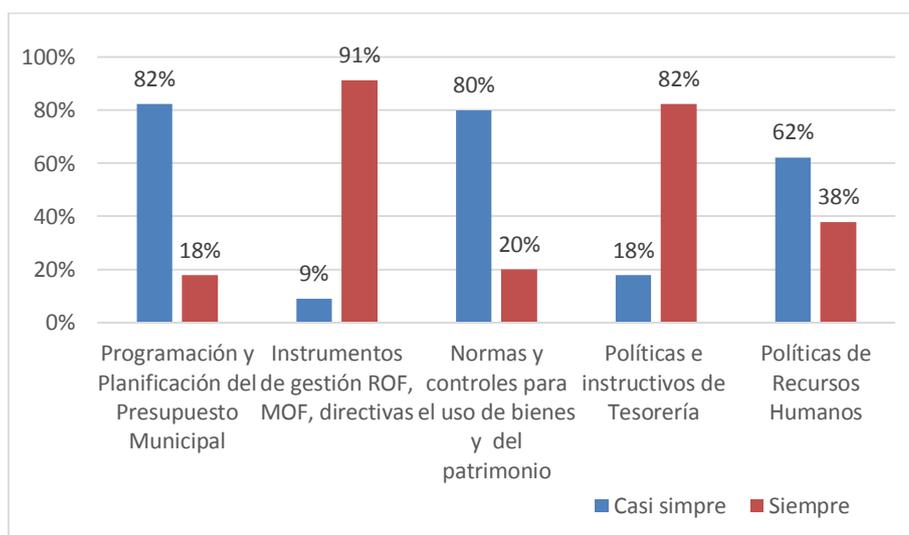
#### 5.1. Presentación análisis, interpretación y discusión de resultados

##### 5.1.1. Presentación de resultados

#### A. FACTORES DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA MUNICIPAL

**Tabla 4.**  
**Instrumentos administrativos**

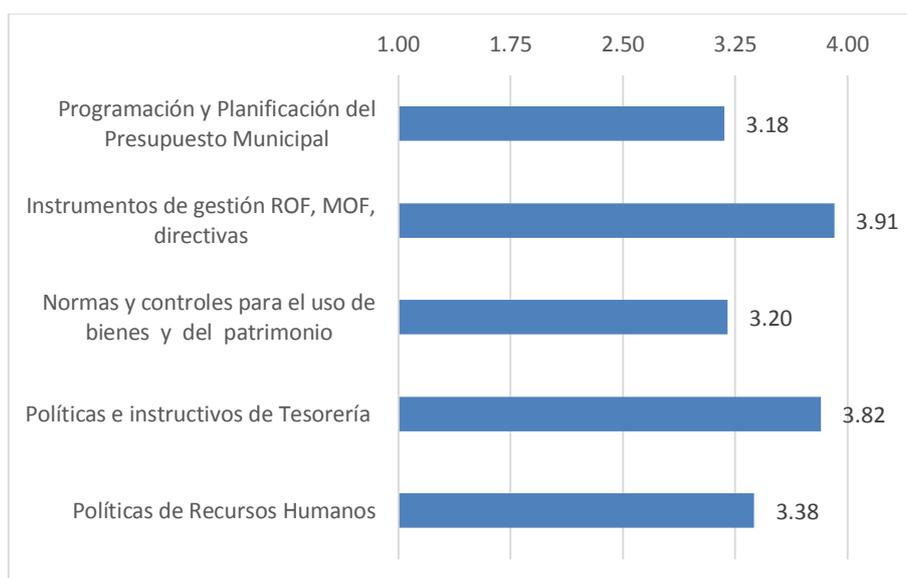
Ítem	Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	Calif. Prom.
	N°	%	N°	%	N°	%		
Programación y Planificación del Presupuesto Municipal	0	0%	37	82%	8	18%	45	3.18
Instrumentos de gestión ROF, MOF, directivas	0	0%	4	9%	41	91%	45	3.91
Normas y controles para el uso de bienes y del patrimonio	0	0%	36	80%	9	20%	45	3.20
Políticas e instructivos de Tesorería	0	0%	8	18%	37	82%	45	3.82
Políticas de Recursos Humanos	0	0%	28	62%	17	38%	45	3.38



**Figura 3. Instrumentos administrativos**

En la municipalidad provincial de San Miguel, respecto a los instrumentos administrativos relacionados con sus instrumentos de gestión como el ROF, MOF, y directivas de la municipalidad, se manifiesta que siempre se encuentran actualizados (91%) así mismo se considera que siempre se cuenta con políticas e instructivos de tesorería adecuados (82%).

De otra parte, casi siempre cuenta con instrumentos de programación y planificación del presupuesto municipal, normas y controles para el uso de bienes y del patrimonio y políticas de recursos humanos adecuados.



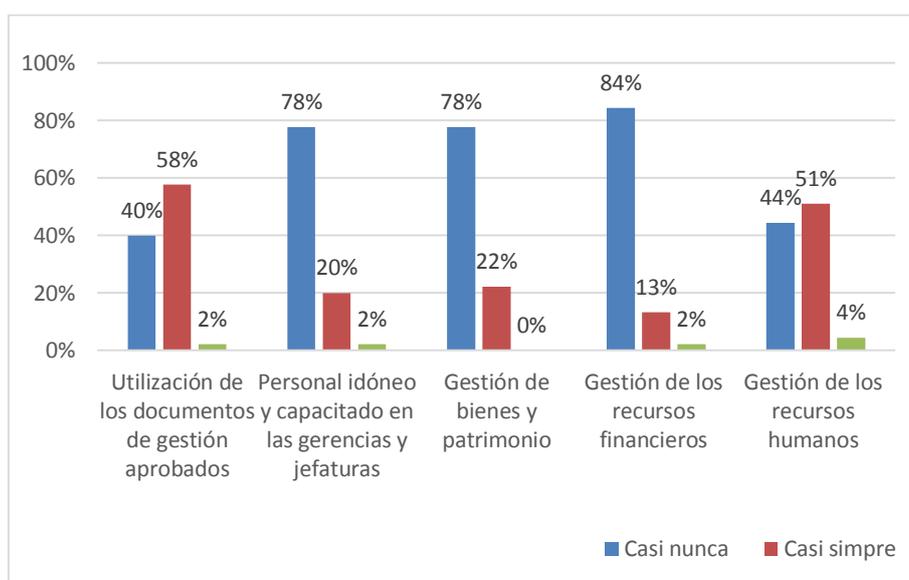
**Figura 4. Calificativo promedio, instrumentos administrativos**

El calificativo promedio de los instrumentos administrativos se encuentra por encima del valor medio (2.50), siendo los más altos los instrumentos de gestión ROF, MOF, y directivas de la municipalidad (3.91) y las políticas e instructivos de tesorería adecuados (3.82) y con menor valoración las políticas de recursos humanos adecuados (3.38), normas y controles para el uso de bienes y del

patrimonio (3.20) y los instrumentos de programación y planificación del presupuesto municipal (3.18)

**Tabla 5.**  
**Factores administrativos**

Ítem	Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	Calif. Prom.
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Utilización de los Documentos de Gestión aprobados	18	40%	26	58%	1	2%	45	2.62
Personal idóneo y capacitado en las Gerencias y jefaturas	35	78%	9	20%	1	2%	45	2.24
Gestión de bienes y patrimonio	35	78%	10	22%	0	0%	45	2.22
Gestión de los recursos Financieros	38	84%	6	13%	1	2%	45	2.18
Gestión de los recursos humanos	20	44%	23	51%	2	4%	45	2.60



**Figura 5. Factores administrativos**

En la municipalidad provincial de San Miguel, respecto a los factores administrativos se señala que casi siempre se utilizan los documentos de gestión aprobados por la municipalidad (58%) y casi siempre es adecuada la gestión de los recursos humanos (51%)

De otra parte, el 78% considera que casi nunca es idóneo y capacitado el personal designado en las gerencias, unidades y jefaturas y casi nunca es buena gestión de bienes y patrimonio, el 84% considera que casi nunca es adecuada la gestión de los recursos financieros en la municipalidad.



**Figura 6. Calificativo promedio, factores administrativos**

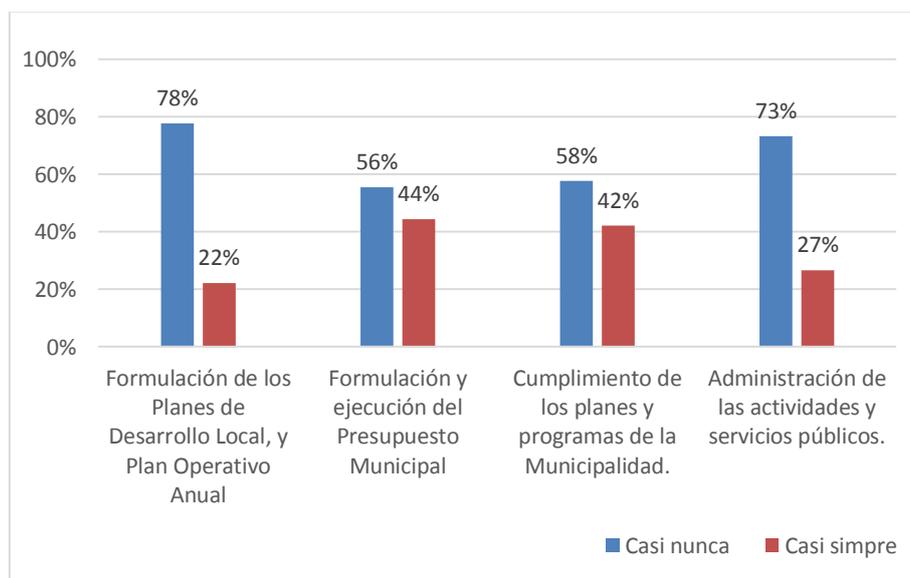
El calificativo promedio de los factores administrativos que se encuentra por encima del valor medio (2.50), están los relacionados con la utilización de los documentos de gestión aprobados por la municipalidad (2.62) y la gestión de los recursos humanos en la municipalidad (2.60).

El calificativo promedio de los factores administrativos que se encuentra por debajo del valor medio (2.50), están relacionados la idoneidad y capacitación del personal designado en las gerencias, unidades y jefaturas (2.24), la gestión de bienes y patrimonio (2.22) y la gestión de los recursos financieros en la municipalidad (2.18).

## B. GESTIÓN DE LA GERENCIA MUNICIPAL

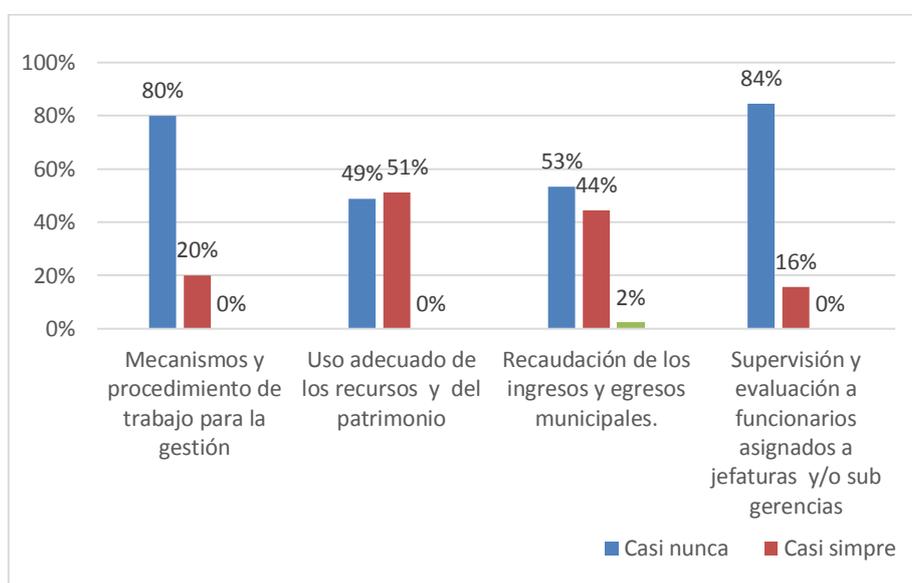
**Tabla 6.**  
**Funciones de gestión**

Ítem	Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	Calif. Prom.
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Formulación de los Planes de Desarrollo Local, y Plan Operativo Anual	35	78%	10	22%	0	0%	45	2.22
Formulación y ejecución del Presupuesto Municipal	25	56%	20	44%	0	0%	45	2.44
Cumplimiento de los planes y programas de la Municipalidad.	26	58%	19	42%	0	0%	45	2.42
Administración de las actividades y servicios públicos.	33	73%	12	27%	0	0%	45	2.27
Mecanismos y procedimiento de trabajo para la gestión	36	80%	9	20%	0	0%	45	2.20
Uso adecuado de los recursos y del patrimonio	22	49%	23	51%	0	0%	45	2.51
Recaudación de los ingresos y egresos municipales.	24	53%	20	44%	1	2%	45	2.49
Supervisión y evaluación a funcionarios asignados a jefaturas y/o sub gerencias	38	84%	7	16%	0	0%	45	2.16



**Figura 7. Funciones de gestión**

En la municipalidad provincial de San Miguel, el 78% considera que casi nunca se realiza la formulación de los planes de desarrollo local, y plan operativo anual en forma adecuada; el 73% considera que casi nunca se administra adecuadamente las actividades y servicios públicos a cargo de la municipalidad; el 58%, que casi nunca se da cumplimiento a los planes y programas de la municipalidad y el 56%, que casi nunca se supervisa y evalúa la ejecución del presupuesto institucional en la municipalidad en forma permanente.



**Figura 8. Funciones de gestión**

En la municipalidad provincial de San Miguel, el 84% considera que casi nunca se supervisa y evalúa permanentemente la labor de los funcionarios asignados a las jefaturas de las oficinas y/o sub gerencias; el 80% considera que casi nunca se aplican mecanismos y procedimiento de trabajo, con el propósito de optimizar la gestión; el 53%, que casi nunca se supervisa y controla la recaudación de los ingresos y egresos municipales, conforme a la normatividad vigente.

Por su parte el 51%, que casi siempre, se promueve y controla el uso adecuado de los recursos y el patrimonio de la municipalidad.



**Figura 9. Calificativo promedio, funciones de gestión**

En términos generales el calificativo promedio la gestión de la gerencia de la municipalidad provincial de San Miguel, se encuentra por debajo del promedio, siendo los más bajos la formulación de los planes de desarrollo local, y plan operativo anual en forma adecuada (2.22), administración adecuada de las actividades y servicios públicos a cargo de la municipalidad (2,27), mecanismos y procedimiento de trabajo, con el propósito de optimizar la gestión (2.20) y la supervisión y evaluación permanente de la labor de los funcionarios asignados a las jefaturas de las oficinas y/o sub gerencias (2.16).

## 5.2.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

### A. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE LA GERENCIA MUNICIPAL

**Tabla 7.**  
**Instrumentos administrativos / Gestión de la gerencia municipal**

		Gestión de la gerencia municipal				Total
		Casi nunca		Casi siempre		
Instrumentos administrativos	Casi siempre	25	56%	2	4%	27
	Siempre	8	18%	10	22%	18
Total		33	73%	12	27%	45

**Tabla 8.**  
**Correlación Rho de Spearman**

		Gestión de la gerencia municipal	Instrumentos administrativos
Gestión de la gerencia municipal	Coeficiente de correlación	1,000	,226**
	Sig. (bilateral)	.	,136
	N	45	45
Instrumentos administrativos	Coeficiente de correlación	,226**	1,000
	Sig. (bilateral)	,136	.
	N	45	45

La relación entre los instrumentos administrativos y la gestión de la gerencia municipal, el mayor porcentaje de incidencia se encuentra entre los niveles casi siempre y casi nunca con un 56% de valores y entre los niveles siempre y casi siempre con un 22% de valores, lo que muestra que no existe relación entre estas variables, como lo evidencia el análisis no paramétrico de correlación Rho de Spearman, con un indicador de 0,22 (Bajo).

El calificativo promedio de los instrumentos administrativos se encuentra por encima del valor medio, calificativos que van desde 3.18 hasta 3.91, lo que significa que estos deberían contribuir con un adecuada gestión de la gerencia municipal, sin embargo no se refleja en la evaluación de dicha gestión, que en general tiene calificativos por debajo del valor promedio, reflejado en la baja correlación.

Respecto a los instrumentos administrativos, Álvarez, (2012), encuentra que, aunque existen planes estratégicos a nivel de todas las municipalidades puntarenenses, no existe un proceso articulado y eficiente, que permita, mediante un grupo de indicadores, medir el avance de los proyectos que se consideran prioritarios de desarrollo de la provincia.

Por su parte Santana, (2012), señala que los diversos instrumentos de la gestión municipal deben necesariamente estar en sintonía entre sí, de esta forma los planes de desarrollo local, deben estar en concordancia con los planes reguladores Comunes y a su vez el presupuesto municipal debe ser la expresión de lo que plantea tanto el plan de desarrollo como el plan regulador.

Entendemos en este sentido que la existencia por si solos de los instrumentos administrativos no contribuyen a la gestión municipal se es que no están debidamente articulados.

B. FACTORES ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE LA GERENCIA MUNICIPAL

**Tabla 9.**  
**Factores administrativos / Gestión de la gerencia municipal**

		Gestión de la gerencia municipal				Total
		Casi nunca		Casi siempre		
Factores administrativos	Casi nunca	33	73%	4	9%	37
	Casi siempre	0	0%	8	18%	8
Total		33	73%	12	27%	45

**Tabla 10.**  
**Correlación Rho de Spearman**

		Gestión de la gerencia municipal	Factores administrativos
Gestión de la gerencia municipal	Coeficiente de correlación	1,000	,771**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	45	45
Factores administrativos	Coeficiente de correlación	,000**	1,000
	Sig. (bilateral)	,771	.
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La relación entre los factores administrativos y la gestión de la gerencia municipal, el mayor porcentaje de incidencia se encuentra entre los niveles casi nunca y casi nunca con un 73% de valores y entre los niveles casi siempre y casi siempre con un 18% de valores, lo que muestra que existe relación entre estas variables, como lo evidencia el análisis no paramétrico de correlación Rho de Spearman, con un indicador de 0,77 (Alto) y significativa en un nivel de 0.01

El calificativo promedio de los factores administrativos que se encuentra por debajo del calificativo promedio como la idoneidad y capacitación del personal designado en las gerencias, unidades y jefaturas, la gestión de bienes y patrimonio y la gestión de los recursos financieros en la municipalidad, dificultan la gestión de la gerencia de la municipalidad provincial de San Miguel. La utilización de los documentos de gestión aprobados por la municipalidad y la gestión de los recursos humanos en la municipalidad, no contribuyen a la adecuada gestión de la gerencia municipal por cuanto el calificativo de estos factores administrativos se encuentran ligeramente por encima del valor promedio. Ambos aspectos, se reflejan en la evaluación de la gestión de la gerencia municipal que en general tiene calificativos por debajo del valor promedio; reflejado en la alta correlación.

Respecto a los factores administrativos, encontramos que Álvarez, (2012) considera que las opciones de capacitación que se ofrecen a los empleados del ayuntamiento (municipalidad), se circunscriben a cursos gratuitos brindados por otras instituciones estatales elegidas con base en la oferta disponible, y no de acuerdo con las necesidades de entrenamiento de los funcionarios municipales.

Respecto al uso adecuado de los recursos disponibles Álvarez, (2012) señala que, existen condiciones en la provincia de Puntarenas que representa un riesgo para lograr este objetivo; aunque los gobiernos locales siguen la normativa legal aplicable (tal como la ley de contratación administrativa y la ley de control interno),

Por su parte, Chávez (2017), encuentra como factor de gestión a la comunicación interna de la transparencia y señala que dicha dimensión se relaciona significativamente con la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de San

Miguel (Lima); siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.755, que representó una alta asociación. Coeficiente, que se aproxima al Rho de Spearman determinado en el presente estudio (0,771, Alto), respecto a la relación de los factores administrativos con la gestión de la gerencia municipal,

### C. FACTORES DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA MUNICIPAL Y LA GESTIÓN DE LA GERENCIA MUNICIPAL

**Tabla 11.**  
**Factores de desempeño de la gerencia municipal / Gestión de la gerencia municipal**

		Gestión de la gerencia municipal				Total
		Casi nunca		Casi siempre		
Factores de desempeño de la Gerencia Municipal	Casi siempre	33	73%	8	18%	41
	Siempre	0	0%	4	9%	4
Total		33	73%	12	27%	45

**Tabla 12.**  
**Correlación Rho de Spearman**

		Gestión de la gerencia municipal	Factores de desempeño de la Gerencia Municipal
Gestión de la gerencia municipal	Coeficiente de correlación	1,000	,443**
	Sig. (bilateral)	.	,002
	N	45	45
Factores de desempeño de la Gerencia Municipal	Coeficiente de correlación	,443**	1,000
	Sig. (bilateral)	,002	.
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La relación entre los factores de desempeño y la gestión de la gerencia municipal, el mayor porcentaje de incidencia se encuentra entre los niveles casi siempre y casi nunca con un 56% de valores y entre los niveles siempre y casi siempre con un 22% de valores, lo que muestra que existe relación entre estas variables, como lo evidencia el análisis no paramétrico de correlación Rho de Spearman, con un indicador de 0,44 (Moderado) y significativa en un nivel de 0.01

### 5.3. Contratación de la hipótesis

#### 5.3.1. Hipótesis específicas

**a.**

Hipótesis Alternativa:  $H_1$ . Los instrumentos administrativos se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

Hipótesis Nula:  $H_0$ . Los instrumentos administrativos no se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

**Tabla 13.**  
**Tabla de contingencia, instrumentos administrativos / Gestión de la gerencia municipal**

			Gestión de la gerencia municipal		Total
			Casi nunca	Casi siempre	
Instrumentos administrativos	Casi siempre	Recuento	22	5	27
		Recuento esperado	19,8	7,2	27,0
	Siempre	Recuento	11	7	18
		Recuento esperado	13,2	4,8	18,0
Total	Recuento		33	12	45
	Recuento esperado		33,0	12,0	45,0

**Tabla 14.**  
**Prueba Chi cuadrado**

	Valor	gl	pvalor (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,292 <sup>a</sup>	1	,130
N de casos válidos	45		

El valor crítico (Chi tabulado) para un grado de libertad 1 y 0,05 de error es 3,842, La prueba Chi cuadrado nos arroja un valor de 2,292 <3,842, en tal sentido al ser Chi experimental menor a Chi tabulado, con un pvalor de 0,130 > 0,05, se acepta hipótesis nula: H<sub>0</sub>: Los factores organizacionales no se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

**b.**

Hipótesis Alternativa: H<sub>1</sub>. Los factores administrativos se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

Hipótesis Nula: H<sub>0</sub>. Los factores administrativos no se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

**Tabla 15.**  
**Tabla de contingencia, Factores administrativos / Gestión de la gerencia municipal**

		Gestión de la gerencia municipal		Total	
		Casi nunca	Casi siempre		
Factores administrativos	Casi nunca	Recuento	33	4	37
		Recuento esperado	27,1	9,9	37,0
	Casi siempre	Recuento	0	8	8
		Recuento esperado	5,9	2,1	8,0
Total		Recuento	33	12	45
		Recuento esperado	33,0	12,0	45,0

**Tabla 16.**  
**Prueba Chi cuadrado**

	Valor	gl	pvalor (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,757 <sup>a</sup>	1	,000
N de casos válidos	45		

El valor crítico (Chi tabulado) para un grado de libertad 1 y 0,05 de error es 3,842, La prueba Chi cuadrado nos arroja un valor de  $26,757 > 3,842$ , en tal sentido al ser Chi experimental mayor a Chi tabulado, con un pvalor de  $0,000 < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ : Los factores administrativos se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

### 5.3.2. Hipótesis general

Hipótesis Alternativa:  $H_1$ . Los factores del desempeño se relacionan significativamente con la Gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

Hipótesis Nula:  $H_0$ . Los factores del desempeño no se relacionan significativamente con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016.

**Tabla 17.**

**Tabla de contingencia, Factores de desempeño / Gestión de la gerencia municipal**

		Gestión de la gerencia municipal		Total	
		Casi nunca	Casi siempre		
Factores de desempeño	Casi siempre	Recuento	33	9	42
		Recuento esperado	30,8	11,2	42,0
	Siempre	Recuento	0	3	3
		Recuento esperado	2,2	,8	3,0
Total		Recuento	33	12	45
		Recuento esperado	33,0	12,0	45,0

**Tabla 18.**

**Prueba Chi cuadrado**

	Valor	gl	pvalor (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,839 <sup>a</sup>	1	,003
N de casos válidos	45		

El valor crítico (Chi tabulado) para un grado de libertad 1 y 0,05 de error es 3,842, La prueba Chi cuadrado nos arroja un valor de  $8,839 > 3,842$ , en tal sentido al ser Chi experimental mayor a Chi tabulado, con un pvalor de  $0,003 < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ : Los factores del desempeño se relacionan significativamente con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016

## CONCLUSIONES

1. Los factores del desempeño se relacionan significativamente con la gestión de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,44 y un pvalor de significación de  $0,003 < 0,05$ .

La gestión de la gerencia municipalidad provincial de San Miguel, en términos generales el calificativo promedio la gestión, se encuentra por debajo del promedio, encontrándose deficiencias significativas en la formulación de los Planes de Desarrollo Local y Plan Operativo Anual, administración de las actividades y servicios públicos, mecanismos y procedimiento de trabajo para la gestión y la supervisión y evaluación a funcionarios asignados a jefaturas y/o sub gerencias.

2. A nivel de dimensiones de los factores de desempeño, los instrumentos administrativos no se relacionan con la gestión de la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016, lo que se refleja en un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,22 y un pvalor de significación de  $0,130 > 0,05$ .

En esta dimensión el calificativo promedio de los instrumentos administrativos es alto y se encuentra muy por encima del valor medio; sin embargo, la baja correlación determinada significa que estos no contribuyen a una adecuada gestión de la gerencia de la municipalidad, que en general tiene calificativos por debajo del valor promedio.

Por su parte, los factores administrativos, como de dimensión de los factores de desempeño, se relacionan significativamente con la gestión de la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016, lo que se evidencia

en un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,77 y un pvalor de significación de  $0,000 < 0,05$ .

En esta dimensión el calificativo de los factores administrativos, en general, se encuentra por debajo del calificativo promedio; en este sentido, la alta correlación determinada significa que estos dificultan la gestión de la gerencia de la municipalidad, que en general también tienen calificativos por debajo del valor promedio.

## RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad Provincial de San Miguel, debe reorientar la estructura administrativa de bajo principios de descentralización, responsabilidad y autonomía del personal y una gerencia que establezca y se guía por indicadores con la finalidad de evaluar, reorientar y mejorar las actividades gerenciales, orientada fundamentalmente a una adecuada formulación de los planes de desarrollo local, plan operativo anual, supervisión de la ejecución del presupuesto institucional de forma permanente para dar cumplimiento efectivo a los planes y programas de la municipalidad administrando adecuadamente las actividades y servicios públicos a cargo de la municipalidad, aplicando mecanismos y procedimiento de trabajo, con el propósito de optimizar la gestión mediante la promoción y control del uso adecuado de los recursos y el patrimonio de la municipalidad, supervisando y controlando la recaudación de los ingresos y egresos municipales, aplicando y observando la normatividad vigente, asimismo implementar instrumentos y procedimientos para supervisar y evaluar permanentemente la labor de los funcionarios asignados a las jefaturas de las oficinas y/o sub gerencias.
2. La Municipalidad Provincial de San Miguel debe formular y aprobar los instrumentos administrativos relacionados con la planificación y programación del presupuesto Municipal en sintonía con los objetivos de la organización, mantener actualizados el reglamento de organización y funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF) acorde con la modernización de la estructura orgánica de la municipalidad; mantener actualizados y difundir las normas y controles para el uso de bienes y del patrimonio, las políticas e instructivos de tesorería y las políticas de recursos humanos.

**3.** La Municipalidad Provincial de San Miguel, debe mejorar la gestión financiera haciendo énfasis en los resultados, descentralice los controles de gastos ex ante y gestione adecuadamente los ingresos municipales, mejorar la gestión de bienes y patrimonio poniendo énfasis en el uso adecuado y eficiente de los recursos, mejorar la gestión de los recursos humanos en la municipalidad, para ello debe promover el uso y cumplimiento de los documentos de gestión aprobados por la municipalidad así como designado el personal idóneo y capacitado en las gerencias, unidades y jefaturas y promover la capacitación permanente del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez S., (2012). *Hacia la eficiencia en la Gestión Municipal* (Trabajo de Investigación) Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica
- Chávez O., (2017) *Gestión municipal y transparencia en los usuarios de la Municipalidad Distrital de San Miguel. Lima. 2016* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.
- Guzmán Ch. (2016) *Los instrumentos de gestión*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/christianguzmannapuri/2016/>
- Kerlinger, F. y Lee, H., (2002), *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill.
- Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades* (27 de mayo de 2003) Diario Oficial el Peruano.
- MAP., Ministerio de Administración Pública, (2016). *Manual de Gestión Municipal*. Rep. Dominicana: SISMAP Municipal.
- Municipalidad Provincial de San Miguel (1016) Manual de Organización y Funciones.
- Municipalidad Provincial de San Miguel (1016) Reglamento de Organización y Funciones
- Reyno M., (2006) *responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva* (Tesis de grado) Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.
- Rivas, E. y López, M., (2012). *Psicología Social de las Organizaciones*. Segunda edición. España: Centro Documentación de Estudios y Oposiciones.
- Robbins, P. y Coulter, M., (2005) *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Santana M., (2012) *Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena* (Tesis de Grado). Universidad Austral de Chile

Tejada L., (2014) *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bella Vista Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Callao. Perú.

Wayne M., (2010) *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE 1. Instrumento de recolección de información

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSGRADO

Estimado colaborador: El presente cuestionario tiene por finalidad levantar información para el desarrollo del trabajo de investigación “Factores limitantes en el desempeño de la gestión de la Gerencia Municipal en la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016”, por lo sugerimos contestar con la mayor objetividad posible, marcando con una aspa (x) Los datos revelados están protegidos por las leyes y normas sobre secreto estadístico y confidencialidad de la información.

#### CUESTIONARIO:

<b>I. Factores del desempeño de la gestión municipal</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	
<b>Instrumentos administrativos</b>					
1	¿La municipalidad, cuenta con instrumentos de programación y planificación del presupuesto Municipal?	( )	( )	( )	( )
2	¿La municipalidad, tiene actualizados sus Instrumentos de gestión ROF, MOF, y directivas de la municipalidad?	( )	( )	( )	( )
3	¿La municipalidad, cuenta con normas y controles para el uso de bienes y del patrimonio?	( )	( )	( )	( )
4	¿La municipalidad, cuenta con políticas e instructivos de tesorería adecuados?	( )	( )	( )	( )
5	¿La municipalidad, cuenta con políticas de recursos humanos adecuados?	( )	( )	( )	( )
<b>Factores administrativos</b>					
6	¿Se utilizan los documentos de gestión aprobados por la municipalidad?	( )	( )	( )	( )
7	¿Considera que es idóneo y capacitado el personal designado en las gerencias, unidades y jefaturas?	( )	( )	( )	( )
8	¿Considera que se hace una buena gestión de bienes y patrimonio?	( )	( )	( )	( )
9	¿Considera que es adecuada la gestión de los recursos financieros en la municipalidad?	( )	( )	( )	( )
10	¿Considera que es adecuada la gestión de los recursos humanos en la municipalidad?	( )	( )	( )	( )

<b>Gestión de la Gerencia Municipal</b>		<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11	¿Se realiza la formulación de los planes de desarrollo local, y plan operativo anual en forma adecuada?	( )	( )	( )	( )
12	¿Se supervisa y evalúa la ejecución del presupuesto institucional en la municipalidad permanentemente?	( )	( )	( )	( )
13	¿Se da cumplimiento a los planes y programas de la municipalidad?	( )	( )	( )	( )
14	¿Se Administra adecuadamente las actividades y servicios públicos a cargo de la municipalidad?	( )	( )	( )	( )
15	¿Se aplican mecanismos y procedimiento de trabajo, con el propósito de optimizar la gestión?	( )	( )	( )	( )
16	¿Se promueve y controla el uso adecuado de los recursos y el patrimonio de la municipalidad?	( )	( )	( )	( )
17	¿Se supervisa y controla la recaudación de los ingresos y egresos municipales, conforme a la normatividad vigente?	( )	( )	( )	( )
18	¿Se supervisa y evalúa permanentemente la labor de los funcionarios asignados a las jefaturas de las oficinas y/o sub gerencias?	( )	( )	( )	( )

**Fecha.....**

**Gracias por su colaboración**

## APÉNDICE 2. Validación del instrumento de recolección de datos

### FIABILIDAD DE LA ENCUESTA CON ALFA CRONBACH

Número de encuestas utilizadas en la prueba: 40

Número de preguntas 20

**Tabla 19**

***Resumen de procesamiento de casos***

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total		20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 20**

***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,756	18

Según el coeficiente Alfa Cronbach, el instrumento evaluado tiene una confiabilidad del 76% (buena).