

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Título de la Tesis:

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA EFICACIA DE
PROVIAS NACIONAL ZONAL IV CAJAMARCA, PERIODO 2015”

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Bachiller:

Alex Miguel Cáceres Lozano

Asesor:

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Cajamarca - 2017

COPYRIGHT © 2017 by
ALEX MIGUEL CACERES LOZANO
Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la fortaleza de seguir adelante.

A mis padres Silvio y Esther por su incondicional apoyo moral.

A mi hermano Hans por su apoyo y compañía.

A todos los docentes por su paciencia y orientación.

El autor

AGRADECIMIENTO

Mi profundo y sincero agradecimiento a todos los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca; quienes me brindaron sus conocimientos y sabias enseñanzas.

A mi familia y a todas las personas y amigos quienes me apoyaron de manera desinteresada e incondicional para la realización del presente trabajo de investigación.

El autor

RESUMEN

El trabajo de investigación es de tipo correlacional ya que tuvo como propósito la incidencia de la gestión administrativa de los funcionarios de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca en la eficacia de esta institución en el periodo 2015.

Par tal efecto, se utilizó el instrumento del cuestionario con la técnica de la encuesta, que se aplicó a los 09 trabajadores que laboran en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca (4 administrativos y 5 ingenieros supervisores de las conservaciones) y mediante el empleo del método inductivo, deductivo y analítico se logró identificar la incidencia de la gestión administrativa en la eficacia, la misma que está en una situación deficiente ya que es percibida como mala, así como se señala que no está a cargo del personal pertinente, es decir, lo desarrollan profesionales que no tiene una formación administrativa, lo que ocasiona una serie de falencias administrativas como son la falta de estrategias motivacionales, comunicación inadecuada, administración con el estilo de jefatura y desconocimientos de la existencia de los instrumentos de gestión que perjudica a PROVIAS como institución pública en cuanto al logro de sus objetivos (eficacia) en contra de las necesidades de la población cajamarquina.

Este contexto desfavorable hace que PROVIAS Nacional Zonal Cajamarca no tenga una buena performance, con un ambiente laboral tenso y con resultados poco alentadores que perjudica a la población cajamarquina, con el lamentable mal uso de los recursos públicos.

Palabras clave: gestión administrativa, eficacia, PROVIAS, recursos públicos.

ABSTRACT

The research work is of a correlational type since it had as purpose the incidence of the administrative management of PROVIAS National Zonal Cajamarca officials in the effectiveness of this institution in the period 2015.

For this purpose, the questionnaire instrument was used with the survey technique, which was applied to the 9 workers working in PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca (4 administrative and 5 conservation supervisors) and through the use of the inductive method, Deductive and analytical, it was possible to identify the incidence of administrative management in the efficiency, which is in a situation of deficient since it is perceived as bad, and it is pointed out that it is not in charge of the pertinent personnel, that is, Develop professionals who do not have an administrative training, which causes a series of administrative failures such as the lack of motivational strategies, communication to inadequate, administration with the style of leadership and ignorance of the existence of management tools that harms PROVIAS as Institution in terms of achieving its objectives (effectiveness) against the needs of the Of the population of Cajamarca.

This unfavorable context makes PROVIAS Nacional Zonal Cajamarca not have a good performance, with a tense work environment and with little encouraging results that harms the Cajamarca population, with the unfortunate misuse of public resources.

Key words: administrative management, efficiency, PROVIAS, public resources.

INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como propósito central el de identificar la incidencia de la gestión administrativa aplicada por los funcionarios encargados de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca en el periodo 2015 en la eficacia, lo cual dio como resultados que hay un gran déficit de logros que denota una falencia administrativa que no permite un buen desempeño y ocasiona una deficiente atención a la población cajamarquina.

El presente trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos:

Capítulo I, se refiere al desarrollo al planteamiento del problema de la investigación, en donde se precisó el problema, objetivos, justificación e importancia y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Se describió el marco teórico, precisándose los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases conceptuales y la definición de términos básicos, así como la hipótesis, variables y la operacionalización de las variables.

Capítulo III, en este capítulo se desarrolló el marco metodológico de la investigación, precisándose el tipo de investigación, métodos, técnicas, procedimientos, población y muestra.

Capítulo IV, en este acápite se hizo un análisis e interpretación pormenorizada de los resultados encontrados en las encuestas aplicadas al personal de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

Además, se aborda una discusión de resultados relacionado con la hipótesis y marco teórico referencial de la investigación.

Y finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

Portada	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de figuras	x
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivos	2
1.4. Justificación e importancia de la investigación	3
1.5. Delimitaciones de la investigación	4
1.6. Limitaciones de la investigación	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes del problema	5
2.1.1. Internacionales	5
2.1.2. Nacionales	7
2.1.3. Locales	9
2.2. Bases teóricas científicas	9
2.2.1. Teorías sobre gestión administrativa	9
2.2.2. Teorías sobre gestión pública	20
2.3. Bases conceptuales	23
2.3.1. Gestión administrativa	23
2.3.2. Eficacia	29
2.3.3. PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca	34
2.4. Definición de términos básicos	45
2.5. Hipótesis	46

2.5.1. Hipótesis general	46
2.5.2. Hipótesis específicas	46
2.6. Variables	47
2.6.1. Variable independiente	47
2.6.2. Variable dependiente	47
2.7. Unidad de análisis	47
2.8. Unidad de observación	47
2.9. Operacionalidad de las variables	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. Tipo de investigación	49
3.2. Métodos de investigación	49
3.3. Población y muestra	50
3.4. Instrumentos de recolección de datos	51
3.5. Técnicas de análisis e interpretación de datos	51
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	52
3.7. Criterios éticos	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
4.1. Encuestas a supervisores sobre gestión administrativa	53
4.2. Guía de entrevista al personal administrativo	63
4.3. Encuestas aplicadas a supervisores sobre eficacia	69
4.4. Análisis documental	75
4.5. Análisis estadísticos	76
Discusión de resultados	80
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Referencias	84
Anexos	85
Encuesta por cuestionario	
Guía de entrevista	
Documentos de presupuesto inicial	

ÍNDICE DE TABLAS

Ítem	Página
Tabla 1: Operacionalidad de las variables	48
Tabla 2: Criterios éticos	52
Tabla 3: Existen planes en PROVIAS	53
Tabla 4: Instrumentos de trabajo en PROVIAS	54
Tabla 5: Instrumentos organizativos en PROVIAS	55
Tabla 6: Administración en PROVIAS	56
Tabla 7: Comunicación en PROVIAS	57
Tabla 8: Motivación al personal en PROVIAS	58
Tabla 9: Tipos de control en PROVIAS	59
Tabla 10: Calificación de la gestión administrativa en PROVIAS	60
Tabla 11: La gestión administrativa a cargo de profesionales pertinentes	61
Tabla 12: La gestión administrativa y su afectación a la eficacia de PROVIAS	62
Tabla 13: Guía de entrevista a personal administrativo	63
Tabla 14: Objetivos en PROVIAS	69
Tabla 15: Los objetivos logrados en PROVIAS	70
Tabla 16: Porcentaje de logro de objetivos en PROVIAS	71
Tabla 17: Objetivos logrados	72
Tabla 18: N° de conservaciones realizadas respecto a lo planificado	73
Tabla 19: Uso de recursos en cada una de las actividades de PROVIAS	74
Tabla 20: Cuadro comparativo de compromisos	75
Tabla 21: Análisis de fiabilidad	77
Tabla 22: Estadísticos de fiabilidad	77
Tabla 23: Estadísticos total-elemento	77
Tabla 24: Prueba de normalidad	78
Tabla 25: Correlaciones	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ítem	Página
Gráfico 1: Existen planes en PROVIAS	53
Gráfico 2: Instrumentos de trabajo en PROVIAS	54
Gráfico 3: Instrumentos organizativos en PROVIAS	55
Gráfico 4: Administración en PROVIAS	56
Gráfico 5: Comunicación en PROVIAS	57
Gráfico 6: Motivación al personal en PROVIAS	58
Gráfico 7: Tipos de control en PROVIAS	59
Gráfico 8: Calificación de la gestión administrativa en PROVIAS	60
Gráfico 9: La gestión administrativa a cargo de profesionales pertinentes	61
Gráfico 10: La gestión administrativa y su afectación a la eficacia de PROVIAS	62
Gráfico 11: Calificación gestión administrativa	64
Gráfico 12: Cumplimiento de compromiso	64
Gráfico 13: Cumplimiento de tramitado	65
Gráfico 14: Reversión de fondos recibidos	65
Gráfico 15: Causas de reversión de fondos	66
Gráfico 16: Causas de demora saldo por solicitar	66
Gráfico 17: Causas problemas con fondos tramitados y recibidos	67
Gráfico 18: Burocracia como causa de inconvenientes	67
Gráfico 19: Propuesta para superar inconvenientes	68
Gráfico 20: Influencia de factores incontrolables	68
Gráfico 21: Objetivos en PROVIAS	69
Gráfico 22: Los objetivos logrados en PROVIAS	70
Gráfico 23: Porcentaje de logro de objetivos en PROVIAS	71
Gráfico 24: Objetivos logrados	72
Gráfico 25: N° de conservaciones realizadas respecto a lo planificado	73
Gráfico 26: Uso de recursos en cada una de las actividades de PROVIAS	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Ítem	Página
Figura 1: Organigrama de Provias Nacional	43
Figura 2: Conservación	44
Figura 3: Logo de Provias Nacional	45

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las instituciones del sector público a nivel mundial es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo de un país, es por ello que los gobernantes y los funcionarios tienen una gran responsabilidad para gerenciarlo en forma efectiva y de esta forma encaminarse de la mejor manera al desarrollo de sus líneas de responsabilidad para el bienestar de la comunidad.

En este contexto de exigencias es importante resaltar que todas las dependencias del Estado deben ser administradas para su mejor desempeño y atención a la población. Uno de los aspectos clave es la gestión administrativa como una estrategia que permite establecer el horizonte a donde ir y por dónde ir, así como las responsabilidades, el cómo hacer el trabajo, el ejercicio de liderazgo, comunicación y motivación, así como orientar el control, lo cual es vital para que se logre la efectividad, productividad y competitividad que es cada vez más exigible.

Precisamente la gestión administrativa, es una de las más grandes debilidades con que conviven las instituciones públicas dentro de las cuales se encuentra PROVÍAS Nacional Zonal IV Cajamarca que tiene grandes dificultades para alcanzar sus objetivos establecidos anualmente en el presupuesto que determina el Ministerio de Transportes y que por falta de competencias de los responsables de la gestión, no se logran y se tiene que revertir el dinero asignado.

Es por esta razón que se realizó la investigación denominada: “La gestión administrativa y su incidencia en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, periodo 2015”.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión administrativa incide en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, periodo 2015?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación de la gestión administrativa en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, Periodo 2015?
- ¿Cuál es la situación de la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, Periodo 2015?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General:

Determinar la incidencia de la gestión administrativa en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, Periodo 2015.

1.3.2. Específicos:

- Analizar la situación de la gestión administrativa de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca. Periodo 2015.
- Identificar la situación de la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, Periodo 2015.

1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA:

Justificación Científica

Con la aplicación de los fundamentos de la gestión administrativa se podrá tener un mejor desempeño de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, ya que permitirá desarrollar las actividades de una manera coordinada e integrada y sobre todo de una forma profesional, con lo cual se logrará ser más eficaz y eficiente

Justificación Institucional

La presente investigación se justifica porque permitirá a PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, tener un diagnóstico de la situación de la gestión administrativa y podrá utilizarla como una herramienta consistente para mejorar la performance que redundará en el logro de los objetivos.

Justificación Social

La investigación favorece al país en general y en particular a Cajamarca, ya que permite realizar de una manera efectiva sus líneas de acción para beneficio de la población.

1.5. DELIMITACIONES:

Delimitación Geográfica

La presente investigación se realizó en la ciudad de Cajamarca, PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

Delimitación Socio-Demográfica

La presente investigación tiene como unidad de análisis a los colaboradores que laboran en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

1.6. LIMITACIONES:

- La falta de predisposición por parte del personal de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca a colaborar con la presente investigación, por temor a represalias. Esta limitación se superó mediante la solicitud al jefe zonal para que mediante la emisión de un memorándum se pida el apoyo en la respuesta al cuestionario aplicado, así como en la guía de entrevista.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

2.1.1. A nivel internacional

- Da Silva, (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona-España-, concluye en lo siguiente:
 - El concepto de calidad de vida laboral es multidimensional y evoluciona según el momento histórico, los cambios sociales y los contextos laborales.
 - Las dimensiones: sistemas de gestión, relaciones interpersonales, y la motivación-identificación-compromiso son los que más contribuyen en la calidad de vida laboral global.
 - Se confirma que la calidad de vida laboral conlleva a la eficacia organizacional, en términos de desempeño.

- Portilla, (2013). La Gestión Administrativa y la Influencia en el Desempeño del Personal en las Cooperativas de Transporte en la Ciudad de Tulcán. Tesis de licenciatura.

Universidad Politécnica Estatal de Carchi – Ecuador,
concluye en lo siguiente:

- Luego de un desarrollo de investigación se puede deducir, que las cooperativas de transporte no poseen un correcto sistema de administración que les garantice ser más competitiva dentro de su ámbito de desarrollo, ya que existe algunas falencias empezando por la carencia de un modelo de gestión administrativa.
- Las cooperativas de transporte terrestre no poseen ningún tipo de manuales administrativos, sus únicas fuentes de guía para el desarrollo de las actividades tanto de administrativos, personal particular y socios en si son los reglamentos internos y estatutos.
- Dentro de la institución falta implementar un orden jerárquico, que les permita guiar y controlar a los demás subordinados de forma correcta, todos encaminados a los objetivos tanto departamental como organizacional y así complementar los objetivos personales.
- Las organizaciones carecen de modelos o esquemas que les permitan medir el desempeño del personal dentro de las instituciones.
- Existe la resistencia a la innovación tecnológica en cuanto a la tecnificación de las actividades, al mejoramiento de conocimientos tanto empresariales como administrativos.
- Los componentes del proceso administrativo, no se ejecutan de forma correcta, por lo que se ratifica que no existe un sistema de gestión.

2.1.2. A nivel nacional

- Quichca, (2012). Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos –Lima, concluye en lo siguiente:
 - Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ($\chi^2= 63.80$; $p=0.00 < 0.05$) así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ($\chi^2= 21.43$; $p=0.00 < 0.05$).
 - La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena la Gestión Administrativa”, es 16.13% (al 95% I =< > 9.66%;22.60%) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena, además el 45.97% de los estudiantes califican como regular la Gestión Administrativa.

- La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena el Desempeño Docente”, es 19.35% (al 95% I= \leq > 12.40%;26.30%) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena además el 61.29 de los estudiantes califican como regular el Desempeño Docente.
- Existe una relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú (Inercia: 79.1%; $\chi^2= 50.35$; $p=0.00 < 0.05$).
- En cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%), la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Por otro lado, en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

2.1.3. A nivel local

- Chavarría, (2012). El clima organizacional y sus efectos en la eficacia organizacional en la Caja Municipal Sullana, filial Cajamarca. Tesis de licenciatura. Universidad Alas Peruanas, llega a las siguientes conclusiones:
 - Los factores de internos, personales y laborales tienen un efecto directo en sentido negativo en el logro de los objetivos que tiene la Caja Municipal y que año 2011 solo se alcanzó el 80%.
 - El reconocimiento, la remuneración baja, la supervisión y la comunicación deficiente afectan negativamente a la eficacia organizacional de la Caja Municipal Sullana.
 - El estilo gerencial marcado por un estilo autoritario del tipo jefatura afecta el desempeño de los trabajadores, lo cual impide que cumplan con sus metas preestablecidas en el mercado cajamarquino.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teorías sobre gestión Administrativa

A. Teoría clásica

Según Chiavenato, (2014), La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol, para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el

operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica, por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

- **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. Como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

- **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él. Las principales actividades son:
 - Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
 - Pronosticar.
 - Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
 - Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
 - Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
 - Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
 - Anticipar los posibles problemas futuros.
 - Modificar los planes a la luz de los resultados del control.
- **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social. Las principales actividades son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
 - Agrupar las obligaciones operativas en puestos
 - Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
 - Aclarar los requisitos del puesto.
 - Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
 - Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración
 - Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
 - Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.
- **Dirección:** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Las principales actividades son:
- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
 - Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
 - Motivar a los miembros.
 - Comunicar con efectividad.
 - Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
 - Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
 - Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.
- **Coordinación:** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
- **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Las principales actividades son:
 - Comparar los resultados con los planes generales.
 - Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
 - Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
 - Comunicar cuales son los medios de medición.
 - Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
 - Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
 - Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
 - Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Esta teoría permite comprender las actividades fundamentales de la gestión administrativa que son planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de un organismo social, que es tema de la

investigación en la institución pública PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca en cuanto a su incidencia en la eficacia organizacional.

B. Teoría neoclásica de la administración

Según Certo, y Peter, (2007), la Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados.

• Características de la teoría neoclásica

- **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de “la

teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica”

- **Reafirmaron de los postulados clásicos:** Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.
- **Énfasis en los principios básicos de la administración:** Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.
- **Énfasis en los objetivos y los resultados:** Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.

- **Eclecticismo en la Teoría Clásica:** Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece verdadero y útil de varias teorías, y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber:
- **De la Teoría de las Relaciones Humanas:** Se basaban y hacían énfasis en la Organización informal, las dinámicas de grupos, de comunicaciones y liderazgo. Se podría catalogar al respecto como una corriente humanista, donde enfatizan la maximización del capital de mano de obra mediante la socialización y establecimiento de comunidades productivas.
- **De la Teoría Estructuralista:** Retoman la importancia de las relaciones de la organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela entre los conceptos de organización formal (teoría clásica) y organización informal (teoría de las relaciones humanas) intentando de este modo hacerlos compatibles.
- **De la Teoría del Comportamiento:** Conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.

- **De la Teoría Matemática:** Intento de aplicar la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados.
- **De la Teoría de Sistemas:** El enfoque de la organización compuesta por múltiples subsistemas su de integración y reciprocidad.

Esta teoría permitió, asimismo comprender cada una de las actividades que conforman la gestión administrativa y fundamentalmente sirve lo relacionado con el énfasis en los objetivos y los resultados que obtiene las organizaciones en general y en este caso particular en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

C. **Teoría de la Administración de la Calidad Total** (Hernández, 2006)

a) **Generalidades**

Es una serie de principios a seguir por toda la organización a priori de conseguir calidad y productividad bajo la correcta administración de la compañía. Algunos lo ven como maximizar productividad mientras se minimizan los costos.

Hace énfasis en los objetivos del negocio principalmente en calidad, varias políticas, prácticas y filosofías gerenciales que soporten dichos objetivos y aumenten la calidad ya sea del producto o servicio, enfocándolo al cliente, se observa más que como un concepto una filosofía, la cual sirve de

base para el desarrollo de muchos otros conceptos, desarrollo de herramientas y demás. Entre los principales líderes de calidad tenemos a: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, y J. M. Juran.

b) Dimensiones de TQM

Los japoneses extendieron la enseñanza de Deming hacia el ámbito administrativo. Algunos modelos de TQM son extraídos de la Sociedad Japonesa de Calidad y la Asociación Japonesa de Estándares. Los japoneses identifican tres principales dimensiones de TQM: Administración Diaria, Hoshin /Manejo de Políticas y la Administración Multi Funcional.

- Administración Diaria en sistemas TQM: Es la administración de las operaciones de la administración día a día, esto incluye mejoramiento de Calidad, Mantenimiento, Estandarización.
- Administración de Políticas: Se enfoca en dirección estratégica para lograr objetivos de la compañía.
- Aseguramiento de la Calidad

c) Características Importantes de la Administración de la Calidad Total

La importancia de TQM reside principalmente en el enfoque estratégico que mantiene con la organización por ello es necesario mostrar las

características que conlleva aplicar un modelo de TQM en la organización:

- La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- Los directivos deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de

recopilación, evaluación y administración de datos.

- Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa

Esta teoría moderna de la administración, permite entender de una manera redimensionada los aspectos de la gestión administrativa y en particular el énfasis que hace a la planeación como fundamento de la administración y obvio dentro de ello lo referente a los objetivos que están relacionados con la eficacia.

2.2.2. Teoría sobre la gestión pública

- **Antecedentes de la Administración Pública.**

Según Sánchez, (2001), desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales. Hasta el siglo XVIII, como hemos explicado, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, baste recordar la frase de Luis XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: “El Estado soy yo”.

Con el advenimiento de la Ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.

- El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad. Hoy la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que privó en Europa hasta el fin de la edad Media.

Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial. Mencionaba que, para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el rey, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y que es a esto a lo que se conoce comúnmente como división de poderes.

- **Definición de la administración pública:**

El conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General),

a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo.

- **Elementos de la administración pública:**

Los elementos más importantes son:

- **El Órgano Administrativo;**

Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado.

- **Actividad administrativa:**

Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad.

- **Finalidad:**

La finalidad es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población en general, elemento no sólo doctrinario sino Constitucional, expresado dentro del artículo 1o. que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es el Bien Común.

- **El medio:**

El medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público.

Esta teoría permite comprender las características y el contexto de acción que tienen las instituciones públicas de un Estado, en las cuales se encuentra PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

2.3. BASES CONCEPTUALES:

2.3.1. Sobre gestión administrativa

A. Generalidades

Según Hernández, (2002), toda organización tiene siempre como finalidad ser efectiva, para lograrlo es necesario desarrollar adecuadamente sus responsabilidades y llevar a cabo los trámites correspondientes. Esta situación tiene que ver con una gestión administrativa óptima. Sin embargo, no todos poseen la habilidad de llevar a cabo una buena administración en su organización es por esta razón que la gestión administrativa es considerada un arte o una virtud particular del responsable de conducir las actividades de una organización, pues se debe llevar a cabo una planificación, organización, dirección y control efectivo para poder conseguir los resultados deseados de la mejor manera posible. Siempre se busca mejorar en una organización la productividad para así poder ser competitivos en su actividad. Aquella organización que lleve a cabo una gestión óptima siempre tendrá mejores resultados.

B. Definición

La **gestión administrativa** es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.

C. Elementos

Constituyen las dimensiones de la gestión administrativa y son:

- **Planificación**

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles.

La organización deberá escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan. Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una organización para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un

meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

- **Organización**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

- **Dirección**

Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino *directio*.

La dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una organización o una

persona hacia un determinado fin. El gerente debe fijar metas, tomar decisiones y guiar a sus colaboradores.

▪ **Control**

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención.

Es aquella actividad que se encarga de revisar y constatar el cumplimiento de los planes, objetivos, normas y procedimientos. Entonces, si hablamos de administración pública, el control previo se encargará de la supervisión de las acciones y resultados de la Gestión Pública.

D. Indicadores

- **Plan estratégico**

Lo realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años.

- **Plan operativo**

Se refiere a la organización de los recursos y del personal de una organización para la resolución de problemas a corto plazo. Es esencial para toda organización, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, reciben los proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etc.

- **Instrumentos organizativos**

Conjunto de elementos o medios que las organizaciones utilizan para ordenar sus recursos y actividades. Por ejemplo, organigrama, manuales y reglamentos.

- **Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

- **Comunicación**

Es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.

- **Motivación**

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa “causa del movimiento”. La motivación puede definirse como “el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”. Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

- **Control previo**

Consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la Gestión Pública de una manera anticipada o planificada, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado.

- **Control concurrente**

Implica la regulación de las actividades en curso que son parte del proceso de la transformación para asegurarse de que se conforman con los estándares de organización. El control concurrente se diseña para asegurarse de que las actividades del trabajo del empleado producen los resultados

- **Control Posterior**

Es el examen especial que verificará, estudiará y evaluará las actividades de la gestión financiera, administrativa, operativa y de medio ambiente con posterioridad a su ejecución, para formular el correspondiente informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, el mismo que ayudará a fortalecer el control interno de la entidad pública y a la máxima autoridad en la toma de decisiones. El control posterior también ayuda a efectuar oportunamente los correctivos y acciones necesarias en la administración de la institución, para evitar que la desviación administrativa o perjuicio sea mayor, y que se pueda identificar y sancionar a los responsables, según el caso amerite.

2.3.2. Sobre eficacia

A. Generalidades

Hay teóricos que consideran que la referencia principal para evaluar la eficacia de una organización reside en que cumpla sus propios objetivos. Otros lo relacionan con los síntomas de salud organizacional. Y otros, con su capacidad de satisfacer los requerimientos estratégicos de los grupos de interés clave. Estos diferentes enfoques pueden resultar más o menos apropiados según las características de la organización que se evalúe. Así, la capacidad de cumplir con sus propios objetivos puede ser una perspectiva apropiada para una organización que tiene objetivos bien definidos.

En cambio, si tiene unos objetivos algo ambiguos, puede que sea mejor utilizar cualquiera de los otros enfoques. Pero cada vez más, se imponen entre los teóricos sistemas de evaluación con una perspectiva más amplia, que tratan de integrar aspectos de estos diversos enfoques.

A este tipo de modelos que tratan de captar las múltiples dimensiones de una organización corresponde el modelo que aquí presentamos. Este modelo introduce dos niveles o dimensiones de eficacia: la eficacia de la gestión y la eficacia del programa de acción. El concepto de gestión se emplea en el sentido más amplio de la palabra. Abarca todo aquello que describe a la organización como tal y las acciones que realizan los gestores dentro de ella. Por su parte, programa se refiere al servicio o intervención social que realiza la organización.

La eficacia de una organización tiene múltiples dimensiones, siendo las dos dimensiones primarias la eficacia de su gestión y de su programa. Podría pensarse que lo verdaderamente importante de una organización son los resultados que se consiguen con su programa. Pero su capacidad de gestión influye en la consecución de los resultados, pues permite ampliar o mejorar los programas traten de asegurar la propia supervivencia de la organización. Una organización puede obtener buenos resultados en la ejecución de sus programas con una gestión pobre. Y, al contrario, puede tener una magnífica gestión y escasos resultados. En ninguno de los casos será plenamente efectiva. La verdadera eficacia se produce cuando se conjugan ambas dimensiones.

Estas dos dimensiones se subdividen en capacidad (estructura y procesos) y resultados.

- La capacidad se refiere a cómo opera la organización o el programa, es decir, a las estructuras que se ponen en funcionamiento y a los procesos operativos que guían la acción del personal.
- Los resultados son los efectos positivos o negativos que producen la actividad de gestión o de programa. Como decíamos más arriba, pareciera que lo que cuenta son los resultados. Pero es fundamental comprender cómo influyen en la consecución de resultados las estructuras y procesos de trabajo que se sitúan en el trasfondo de ellos.

Para captar plenamente la eficacia de una organización se necesitan tanto indicadores objetivos como percepciones. Sólo datos objetivos pueden

llevar a engaño si no se confrontan con las percepciones que tiene el personal que trabaja día a día en la organización. Por ejemplo, para evaluar la eficacia de la gestión económica y financiera de una organización no basta con tener en cuenta si existe un sofisticado sistema de gestión de la información (p. ej., un ERP) y un departamento contable que opera siguiendo las pautas de un manual de procedimientos. Puede que el soporte tanto de estructura como de procesos de trabajo sea el mejor posible, pero que el personal no le saque todo el provecho a la información que el sistema genera.

Un modelo de eficacia organizacional debe permitir variaciones organizativas y de programa dentro de una estructura sistémica. El sistema de evaluación ha de ser a la par estable y flexible, de modo que se pueda adaptar a diferentes contextos programáticos. Hay estructuras y procesos de gestión que trascienden a todos los programas de la organización. En cambio, las estructuras y procesos de los programas pueden variar de unos a otros.

Los indicadores de eficacia en la gestión son relativamente estables. La mayoría de ellos son incluso aplicables a cualquier organización. Por el contrario, la forma de medir la eficacia de los programas dependerá de la misión de la organización.

B. Definición

Según Louffat, (2010), el término eficacia deriva de la voz latina “efficacia”, la cual quiere decir “cualidad de

hacer lo que está destinado ser”, formada a partir de elementos lexicales tales como el prefijo “ex” que significa “hacia afuera”, la raíz “facere” que alude a “hacer” y el sufijo “ia” que se refiere a una “cualidad”.

Por lo tanto, se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

En el ámbito empresarial y la economía, eficacia es un término muy utilizado, y a lo largo del tiempo grandes personajes de estos ámbitos han plasmado sus propias aportaciones sobre un concepto para la palabra eficacia, donde muchos acuerdan que eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el término es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas.

- En otras palabras, es consumir o efectuar las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos disponibles y tiempo; lo que es un requisito para evitar o cancelar errores o derroche. Idea que se diferencia de la eficacia dado que esta simplemente hace referencia a lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo dado.

C. Dimensiones

- **Cumplimiento de objetivos**

Acción de logro de los propósitos establecidos durante el proceso de planificación.

- **Cumplimiento del presupuesto**

Uso de techo presupuestal según lo establecido por el Ministerio de Transportes.

D. Indicadores

- **N° de conservaciones realizadas**

Cantidad de conservaciones ejecutadas en un periodo determinado.

E. ¿Cómo medir la eficacia dentro de una organización?

Según (Ramos, 2011). Existe controversia acerca de en qué consiste la eficacia organizacional y cómo se mide. Pero es un asunto muy relevante por cuanto cada vez se ejercen mayores presiones sobre las organizaciones por parte de sus financiadores, colaboradores y otros grupos de interés para que demuestren qué impacto real tienen. De modo que hay que encontrar criterios de uso común, sobre todo para comparar el desempeño de distintas organizaciones.

La eficacia de una acción está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en la planificación. De acuerdo a los indicadores establecidos es posible determinar el grado de eficacia de una organización.

Algunos investigadores, utilizan la siguiente fórmula para determinar el grado de logro de los objetivos.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos programados}}$$

En este caso de la investigación, el número de actividades realizadas se relacionarían con las programadas y de este modo se determinaría el porcentaje existente en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

2.3.3. Sobre PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca

▪ Generalidades

Es un Proyecto Especial del MTC, creado mediante Decreto Supremo N° 033-2002- MTC del 12.07.2002, Asumió todos los derechos y obligaciones del Programa Rehabilitación de Transportes(PRT), Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes (PERT) y del Ex Sistema Nacional de Mantenimiento de Carreteras(SINMAC); Cuenta con autonomía técnica, administrativa y financiera; está encargado de la ejecución de proyectos de construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la Red Vial Nacional, con el fin de brindar a los usuarios un medio de transporte eficiente y seguro, que contribuya a la integración económica y social del país. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

▪ Visión

Un país con servicios de transportes y comunicaciones eficientes, integrado nacional e internacionalmente, que

contribuya a la competitividad de las actividades productivas y mejore la calidad de vida de nuestra población, especialmente de los más pobres. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

▪ **Misión**

Preparación, gestión, administración y ejecución de proyectos de infraestructura de transporte relacionada a la Red Vial Nacional, así como de la gestión y control de actividades y recursos económicos que se emplean para el mantenimiento y seguridad de la carreteras y puentes de la Red Vial Nacional. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

▪ **Objetivos**

General

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

▪ **Específicos**

- **Viales**

Promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural y el desarrollo institucional, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

- **Institucionales**

Desarrollar capacidades institucionales especializadas en gestión de infraestructura vial departamental y rural en los gobiernos regionales y locales.

- **De políticas**

Fortalecer las políticas nacionales en coordinación con gobiernos regionales y gobiernos locales para el desarrollo, conservación y uso de la infraestructura vial departamental y rural

- **De desarrollo**

Promover la complementariedad y la integración de la infraestructura vial departamental y rural con la promoción de iniciativas económico-productivas y con otro tipo de infraestructura económica.

▪ **Políticas**

Mediante Resolución Ministerial N° 137-2008-MTC/01 de fecha 07 de febrero del 2008 se aprueba las "Metas e Indicadores de Política Nacional y Política Sectorial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el 2008". Dentro del cual PROVIAS Nacional se enmarcan en las siguientes políticas:

- Política Nacional en materia de descentralización del Sector Transportes y Comunicaciones: Promoción de la participación del Sector privado en la provisión de servicios e Infraestructura de transporte.
- Política Nacional en materia de empleo y MyPE del Sector Transportes y Comunicaciones: Desarrollar políticas enfocadas en la generación de empleo y el servicio de las capacidades de las MyPE.
- Política Nacional del Sector Transportes y Comunicaciones: Conservación prioritaria de la

infraestructura de transporte en los distintos modos y niveles de gobierno. Desarrollo ordenado de la infraestructura de transporte. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

▪ **Marco legal**

- **Creación de PROVIAS Nacional**

Mediante Decreto Supremo N° 033-2002-MTC publicado el 12.07.2002, se crea el Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - PROVIAS Nacional, como unidad ejecutora del pliego del MTC, de carácter temporal, con autonomía técnica, administrativa y financiera, encargado de las actividades de preparación, gestión, administración y ejecución de proyectos de infraestructura de transporte como construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura de transportes relacionada a la Red Vial Nacional, así como de la planificación, gestión y control de actividades y recursos económicos que se emplean para el mantenimiento y seguridad de las carreteras y puentes la Red Vial Nacional.

Mediante Resolución Ministerial N° 449-2002-MTC/15.02 el 31.07.2002, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - PROVIAS Nacional.

En cuanto a su organización ,el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes

y Comunicaciones, aprobado por Decreto Supremo N°021-2007-MTC, dispone que los proyectos especiales están adscritos al Sub Sector Transportes y se regulen por sus normas de creación y sus Manuales de Operación; estableciéndose en la Resolución Ministerial 804-2006-MTC/02 Art. N° 3 que deberá aprobarse el manual de Operaciones de PROVIAS Nacional conforme a los lineamientos dispuestos por el decreto supremo N°043-2006-PCM.

Mediante Resolución Ministerial N° 011-2008-MTC/02 del 04 de enero del 2008 y modificada mediante Resolución Ministerial N° 223-2008-MTC/02 de fecha 8 de marzo del 2008, se aprueba el Manual de Operaciones de PROVIAS Nacional, documento que deja sin efecto el Texto Único Ordenado del Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Resolución Directoral N°103-2005-MTC/20.

Mediante Resolución Ministerial N°256-2008-MTC/01 del 14 de marzo del 2008 se aprueba el Plan Operativo 2008 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Las Metas e indicadores de Política Nacional y Política Sectorial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el 2008 es aprobada por la Resolución Ministerial N°137-2008-MTC/01 de fecha 7 de febrero del 2008.

Con fecha 22 de mayo 2008 se aprobó mediante Resolución Directoral N°1546-2008-

MTC/20 el cuadro de Recursos Humanos de PROVIAS Nacional.

Mediante Resolución Ministerial N°394-2011-MTC/02 del 06 de junio del 2011 se aprobó el Manual de Operaciones del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - PROVIAS Nacional.

Con fecha 16 de diciembre 2011 se aprobó mediante Resolución Directoral 1131-2011 - MTC/20 el cuadro de Recursos Humanos de PROVIAS Nacional.

Con fecha 06 de enero 2012 se aprobó mediante Resolución Directoral N° 008-2012-MTC/20 la modificación del Reglamento Interno de Trabajo de PROVIAS Nacional.

Con fecha 08 de agosto 2012 se aprobó mediante Resolución Ministerial N° 429-2012-MTC/20 la modificación del Manual de Operaciones del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - PROVIAS Nacional.

Con fecha 25 de septiembre 2012 se aprobó mediante Resolución Directoral N° 756-2012-MTC/20 la modificación del clasificador de Cargos de y Perfiles del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional - PROVIAS Nacional.

Con fecha 27 de septiembre 2012 se aprobó la Resolución Directoral N° 773-2012-MTC/20 que

aprueba el cuadro de recursos humanos del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional, el mismo que consta de setecientos sesenta y un cargos. Se deja sin efecto el cuadro de recursos humanos que se aprobó con la Resolución Directoral 1131-2011 - MTC/20.

Con fecha 28 de abril 2015 se aprobó la Resolución Ministerial N° 194-2015-MTC/01.02 que aprueba la modificación del cuadro de recursos humanos del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional.

Con fecha 31 de diciembre 2015 se aprobó la Resolución Directoral N° 1452-2015-MTC/20 que aprueba el Manual de gestión de Procesos y Procedimientos-MGPP del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional.

Con fecha 15 de marzo 2016 se aprobó la Resolución Ministerial N° 154-2016-MTC/01.02 que aprueba el Manual de Operaciones - MO del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

- **Antecedentes a la creación de PROVIAS Nacional**

El Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes - PERT fue creado **por** Decreto Supremo N° 05-94-TCC del 02.02.94, con autonomía técnica, administrativa y financiera del MTC, en base a la Unidad

Ejecutora del Programa (UEP)-BID y la Unidad Ejecutora del Proyecto de Rehabilitación de la Infraestructura de Transportes (URT)-BIRF, para la rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura de transportes del país.

Mediante Resolución Ministerial N° 315-95-MTC/15.03 del 19.07.95, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes - PERT, mediante el cual se crea el Programa Rehabilitación de Transportes-PRT.

Mediante Decreto Supremo N° 091-97-TCC del 30.06.97 se aprueba la estructura salarial del Programa Rehabilitación de Transportes-PRT.

Mediante Resolución Ministerial N° 489-99-MTC/15.02 del 20.12.99, se aprueba la nueva estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes - PERT, se indica la incorporación del Programa Corredor Vial Interoceánico del Sur al Programa Rehabilitación de Transportes-PRT.

Mediante Decreto Supremo N° 051-2001-MTC del 22.12.2001 se transfiere a partir del 01.01.2002, las actividades del Sistema Nacional de Mantenimiento de Carreteras - SINMAC al Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes - PERT.

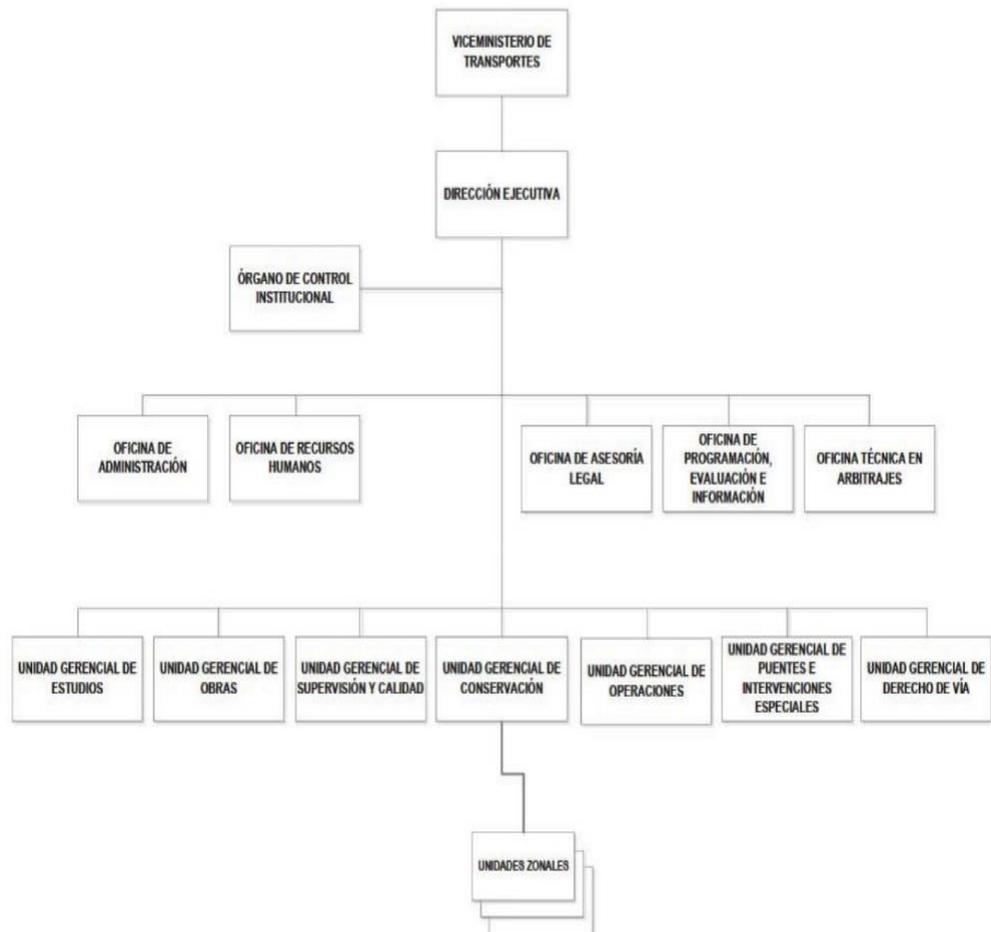
Mediante Resolución Ministerial N° 156-2002-MTC/15.02 del 12.03.2002 se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes-PERT.

Mediante Resolución Suprema N° 011-2002-MTC del 03.05.2002 se aprueba los Cuadros para Asignación de Personal - CAP del Programa Rehabilitación de Transportes y de Caminos Rurales del Proyecto Especial Rehabilitación Infraestructura de Transportes-PERT.

Mediante Resolución Directoral N° 256-2002-MTC/15.02.PERT.PRT del 20.05.2002 se aprueba el Manual de Organización y Funciones -MOF. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

▪ **Organigrama**

Figura N° 01
Organigrama de Provias Nacional



Fuente: <http://www.proviasnac.gob.pe/frmPeajesOtros.asp?idmenu=11>

▪ **Líneas de acción**

- **Conservación**

PROVIAS Nacional cumple las siguientes funciones dentro de la Red Vial Nacional:

Es responsable de la ejecución de las obras del programa de inversiones correspondiente a la construcción, rehabilitación o mejoramiento de carreteras, puentes y otras obras relacionadas con la Red Vial Nacional.

- Administrar, supervisar y aprobar los estudios y la supervisión de los mismos conforme al Programa Anual de Inversiones correspondiente al proceso de construcción y rehabilitación de carreteras, puentes y otros proyectos relacionados con la Red Vial Nacional.
- Programar, ejecutar, controlar y evaluar los programas de mantenimiento rutinario, periódico y señalización de la Red Vial Nacional; incluyendo las carreteras, puentes, túneles y demás infraestructura relacionada. Según, <http://www.proviasnac.gob.pe/>

Figura N° 02

Conservación



Fuente: <http://www.proviasnac.gob.pe/frmPeajesOtros.aspx?idmenu=11>

- **Logo**

Figura N° 03
Logo de Provias Nacional



Fuente: [_www.proviasnac.gob.pe/](http://www.proviasnac.gob.pe/)

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

Eficacia

El diccionario de la real academia española define la palabra eficacia como la “capacidad de lograr el **efecto** que se desea o se espera”.

Gestión administrativa

Actividad desarrollada por los gerentes de una organización que comprende: planear, organizar, dirigir y control las actividades de un organismo social.

Inefectividad

Situación en la cual un individuo como persona natural o gerente de una organización, hace un inadecuado uso de los recursos con que cuenta y además no alcanza sus objetivos propuestos.

Ineficaz

Persona u organización que no alcanza sus objetivos propuestos.

Objetivos

Objetivo significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es

sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Proyectos

La palabra significa dirigir algo o alguna cosa hacia adelante. Un proyecto se refiere a un esquema, programa o plan que se hace antes de dar forma definitiva a algo o alguna cosa. Un proyecto es una intervención deliberada y planificada por parte de una persona o ente que desea generar cambios favorables en una situación determinada. Es el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

2.5. HIPÓTESIS

2.5.1. Hipótesis General

La gestión administrativa incide directa y positivamente en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca y se manifiesta en mejor servicio a Cajamarca.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La gestión administrativa en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, es deficiente
- La eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, es ineficaz.

2.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Variable Independiente**

Gestión administrativa

Definición Conceptual

Conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- **Variable Dependiente**

Eficacia

Definición Conceptual

Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

2.7. UNIDAD DE ANÁLISIS

Personal C.A.P. de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

2.8. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Documentos de presupuesto inicial.

2.9. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES

Tabla N° 01

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Variable independiente: Gestión administrativa	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Plan operativo • Instrumentos organizativos • Liderazgo • Comunicación • Motivación • Control previo • Control concurrente • Control posterior 	Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta a Supervisores y Guía de entrevista a personal administrativo PROVIAS. Análisis documental
Variable dependiente: Eficacia	Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • N° conservaciones realizadas 	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue:

Es correlacional, pues pretende identificar la incidencia que tiene la gestión administrativa en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

3.1.2. De acuerdo al diseño de investigación:

Es **no experimental**, porque el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables (gestión administrativa y eficacia), en donde sólo se observaron los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos.

Es **transversal**, porque el estudio se realizó en un determinado momento (2015) en el cual se aplicó las encuestas.

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Inductivo:**

Se partió de asuntos particulares, es decir de las opiniones de los trabajadores encuestados de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, sobre la gestión administrativa y la eficacia, para

proyectar posteriormente la incidencia entre ambas variables de la investigación.

- **Analítico-Sintético**

Se hizo una identificación de la situación de la gestión administrativa y de la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, así como se identificó la incidencia de la gestión administrativa en la eficacia y luego se sintetizó los resultados en función del propósito de la investigación.

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Está conformada por 09 de trabajadores de la PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

Tabla N° 02: Personal de PROVÍAS

N°	Personal	Tipo	Cantidad
1	Jefe zonal	Administrativo	01
2	Administrador	Administrativo	01
3	Abastecimientos	Administrativo	01
4	Mecánico	Administrativo	01
5	Ingenieros supervisores	Operativos	05
Total			09

Base de datos de PROVÍAS Nacional Zonal IV Cajamarca

3.3.2. Muestra

Como la población - universo es pequeña, entonces la muestra no probabilística de tipo censo, es decir, se trabajó con los 09 trabajadores de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

3.4. INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.4.1. INSTRUMENTOS

El instrumento fue el cuestionario con preguntas estructuradas en función de los indicadores con que se midió las dimensiones de cada variable de la investigación.

3.4.2. TÉCNICAS

La técnica de recopilación de datos fue la encuesta, guía de entrevista y el análisis documental.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas fueron aplicadas en una forma directa por el investigador a los trabajadores de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, cuyos resultados se analizaron e interpretaron tomando como base las tablas y gráficos resultantes del procesamiento mediante el Excel, las mismas que sirvieron para hacer la discusión de resultados y posteriormente las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DATOS

Las técnicas de procesamiento y análisis de los datos recolectados fueron computarizados a través del Excel. Se realizó para cada variable e indicador.

3.7. CRITERIOS ÉTICOS

Los criterios éticos fueron los siguientes:

Tabla N° 02

Criterios	Características éticas de los criterios
Medio ambiente	Los resultados permitieron a PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca mejorar el cumplimiento de sus líneas de acción en favor de la comunidad.
Confidencialidad	Se aseguró la protección de los trabajadores encuestados que participan como informantes en la investigación.
Objetividad	El análisis de la incidencia de la gestión administrativa de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca se realizó con una total objetividad e imparcialidad.
Originalidad	Se citaron las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.
Veracidad	La información mostrada es verdadera, cuidando la confidencialidad de esta.
Derechos de autor	La propuesta resultante propicia el respeto de los derechos laborales de los trabajadores de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Encuesta a los supervisores de tramo de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca en relación con la gestión administrativa.

a. Respecto a planeación

Tabla N° 03

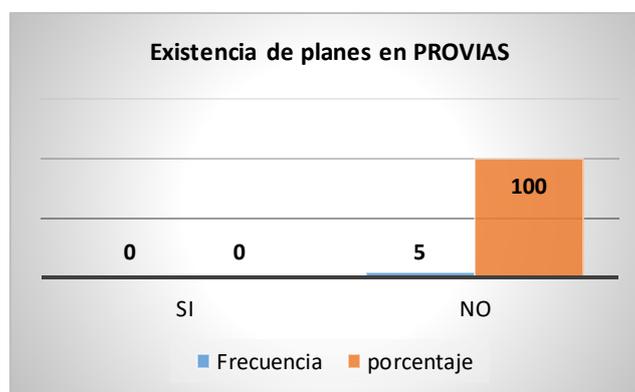
Existencia de planes en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

Gráfico N° 01



Fuente: Tabla N° 03

Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 100% opinó que no se trabaja con planes, Esta percepción es negativa, porque denota una falta de comunicación del uso de este instrumento clave de gestión que da orientación a todas las actividades que desarrolla PROVIAS.

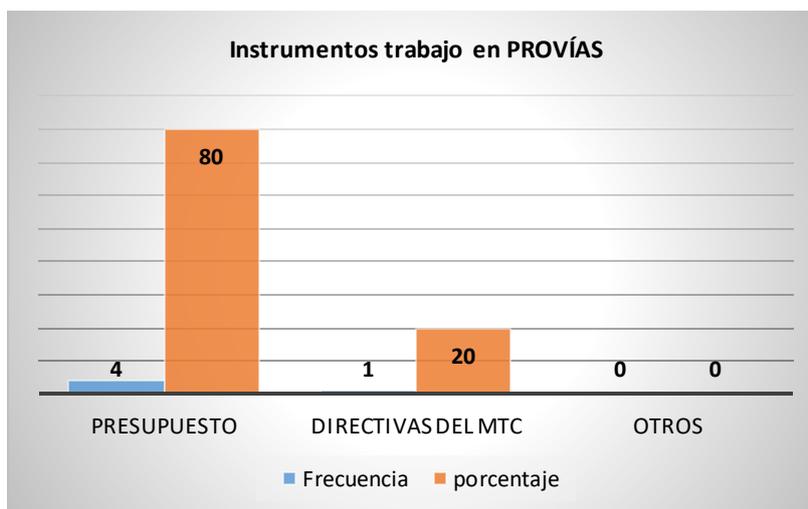
Tabla N° 04

Instrumentos de trabajo en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Presupuesto	4	80
Directivas del MTC	1	20
Otros	0	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 02



Fuente: Tabla N° 04
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que cuentan con presupuestos, el 20% indica que con directivas del Ministerio de Transportes. Esta situación denota un desconocimiento de los instrumentos que se utilizan en la gestión de PROVIAS.

b. Respecto a la organización

Tabla N° 05
Instrumentos organizativos en PROVÍAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Organigrama	0	0
Manuales	0	0
Reglamentos	5	100
Todos	0	0
Ninguno	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 03



Fuente: Tabla N° 05
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 100% opinó que solo se cuenta con reglamentos, Esta percepción también es negativa, porque denota una falta de comunicación del uso de este instrumento clave de gestión de PROVIAS. Lo cual no se ajusta a la realidad ya que toda organización tiene organigrama, MOF, etc., para orientar al personal en su trabajo.

c. Respecto a la dirección

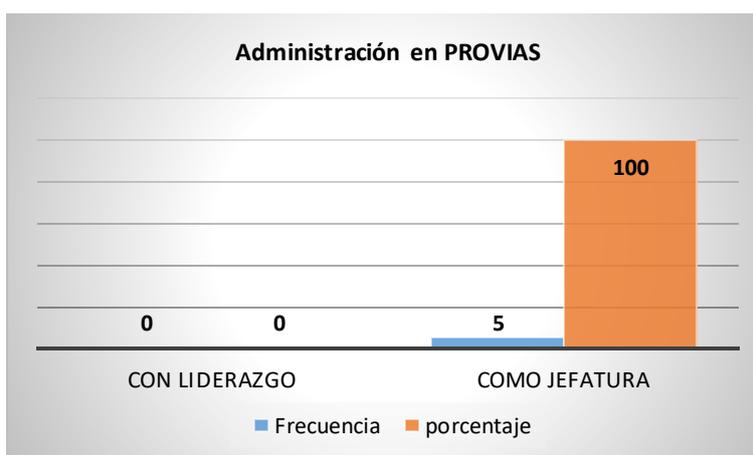
Tabla N° 06

Administración en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Con liderazgo	0	0
Como jefatura	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 04



Fuente: Tabla N° 06
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

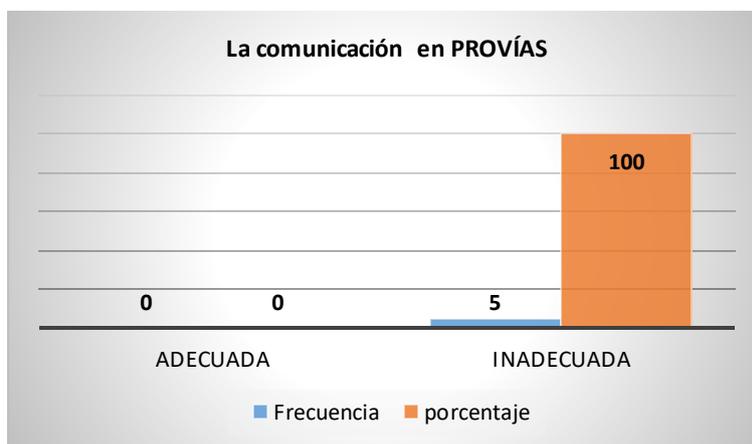
Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 100% opinó que se administra con un estilo de jefatura, Esta percepción denota una falencia administrativa de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS. Lo cual debe cambiarse ya que ahora el estilo a utilizar es el liderazgo.

Tabla N° 07
La comunicación en PROVÍAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Adecuada	0	0
Inadecuada	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 05



Fuente: Tabla N° 07
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 100% opinó que la comunicación es inadecuada, lo cual explica que los trabajadores tengan una percepción errónea. Esta percepción también es negativa, porque denota una falencia administrativa por parte de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS. Lo cual debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla N° 08
Motivación al Personal en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Si	0	0
No	4	80
Algunas veces	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 06



Fuente: Tabla N° 08
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que no se motiva al personal. Esta percepción también es negativa, porque denota una falencia administrativa por parte de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS. Lo cual debe corregirse a la brevedad posible.

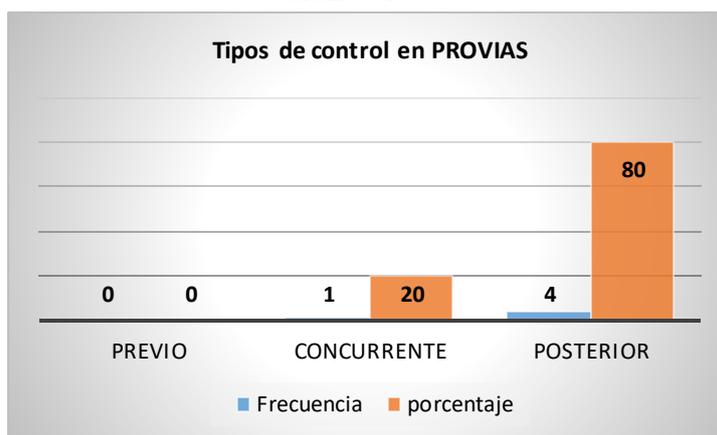
d. Respecto al control

Tabla N° 09
Tipos de control en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Previo	0	0
Concurrente	1	20
Posterior	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 07



Fuente: Tabla N° 09
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que solo se aplica el control posterior. Esta percepción también es negativa, porque denota una falencia administrativa por parte de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS, ya que se debe aplicar los 3 tipos de control. Lo cual debe corregirse a la brevedad posible.

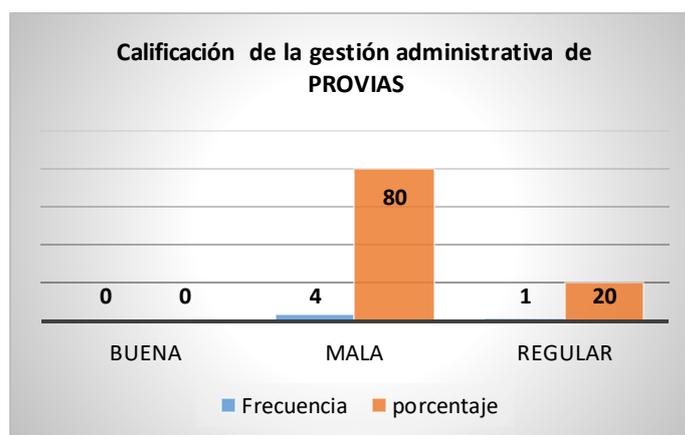
e. Gestión administrativa en general

Tabla N° 10

Calificación de la gestión administrativa de PROVIAS		
Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Buena	0	0
Mala	4	80
Regular	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 08



Fuente: Tabla N° 10
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

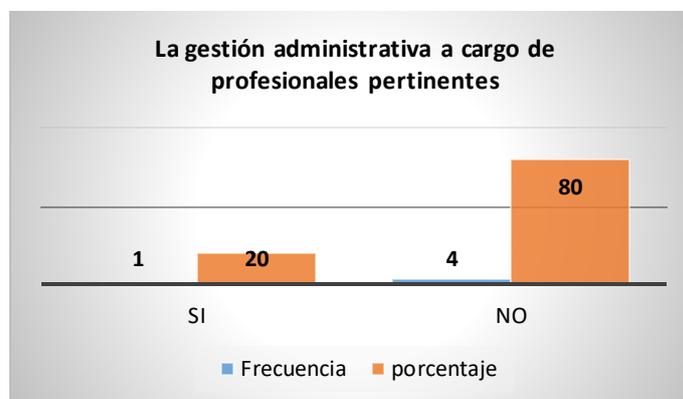
De los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que la gestión administrativa es mala. Esta percepción es negativa, porque denota una falencia administrativa por parte de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS. Lo cual debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla N° 11
La gestión administrativa a cargo
de profesionales pertinentes

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 09



Fuente: Tabla N° 11
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que la gestión administrativa no está a cargo de profesionales pertinentes. Esta

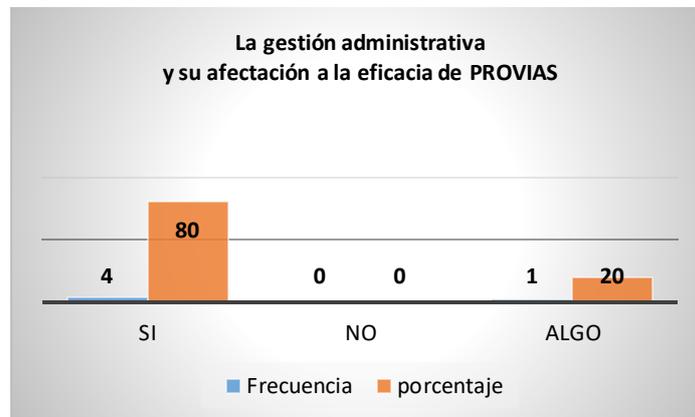
percepción es negativa, porque denota una falencia que no favorece a la gestión de PROVIAS.

Tabla N° 12
La gestión administrativa
y su afectación a la eficacia de PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Si	4	80
No	0	0
Algo	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 10



Fuente: Tabla N° 12
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que la gestión administrativa existente si afecta directamente a la eficacia. Esta percepción corrobora la falencia administrativa por parte de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS. Lo cual debe corregirse a la brevedad posible.

4.2. Guía de entrevista aplicada al personal administrativo de PROVIAS respecto a la gestión administrativa y la eficacia.

Tabla N° 13

Preguntas	Respuestas		Porcentaje	
1. ¿Cómo califica a la gestión administrativa?	Regular	Mala	Regular	Mala
	3	1	75 %	25 %
2. ¿Se cumple lo comprometido en el presupuesto?	Si	No	Si	No
	1	3	25 %	75 %
3. ¿Se cumple lo tramitado en el presupuesto?	Si	No	Si	No
	1	3	25 %	75 %
4. ¿Se revierte fondos recibidos?	Si	No	Si	No
	4	0	100 %	0 %
5. ¿Cuáles son las causas de la reversión de fondos?	Burocracia	Negligencia	Burocracia	Negligencia
	2	2	50 %	50 %
6. ¿Cuáles son las causas de demora de los saldos por solicitar?	Negligencia	Desconocimiento	Negligencia	Desconocimiento
	2	2	50 %	50 %
7. ¿Cuáles son las consecuencias de problemas con los fondos tramitados y recibidos?	Ineficacia	Descontento población	Ineficacia	Descontento población
	3	1	75 %	25 %
8. ¿Cree Ud. que las causas se deben a la burocracia gubernamental?	Si	No	Si	No
	3	1	75 %	25 %
9. ¿Cómo cree que se pueden superar estos inconvenientes presupuestales?	Personal calificado	Simplificación administrativa	Personal calificado	Simplificación administrativa
	2	2	50 %	50 %
10. ¿Cree Ud. que la no consecución de los objetivos en las conservaciones se debe a factores incontrolables?	Si	No	Si	No
	2	2	50 %	50 %

Fuente: Guía de entrevista aplicada
Elaboración propia

Análisis

Según la tabla se puede deducir que en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca existe una deficiente gestión administrativa y una ineficacia evidente ya que más del 50% de obras de conservación no se cumplen por causas de la burocracia administrativa de las dependencias públicas

involucradas, así como el personal que no cumple con las capacidades y competencias que exigen los requisitos del puesto, ya que en las instituciones no se llevan a cabo los procesos de personal en forma adecuada. Esta situación preocupante debe corregirse a la brevedad posible.

Gráfico N° 11



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 75% calificó como regular a la gestión administrativa, citando como causante de ello a la burocracia gubernamental.

Gráfico N° 12



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 75% señaló que no se cumple con lo comprometido en el presupuesto, lo cual se debe a causas a la negligencia y al desconocimiento de sus responsabilidades.

Gráfico N° 13



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 75% señaló que no se cumple con lo tramitado en el presupuesto, lo cual se debe igualmente a causas a la negligencia y al desconocimiento de sus responsabilidades.

Gráfico N° 14

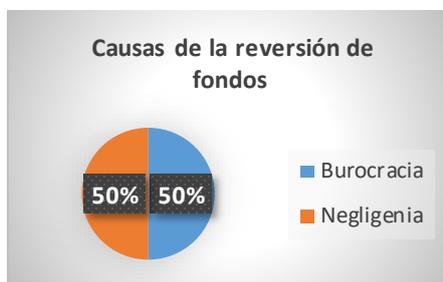


Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 100% señaló que, si se revierte los fondos recibidos, lo cual denota una falencia administrativa, ya que debe utilizarse los fondos en las obras programadas.

Gráfico N° 15



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 50% señaló que las causas de demora de la reversión de fondos se deben a la negligencia del personal encargado y el otro 50% señala que es por la burocracia en cualquiera de los casos se debe corregir esta anomalía.

Gráfico N° 16



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 50% señaló que las causas de demora de los saldos a solicitar se deben al desconocimiento del personal encargado y el otro 50% señala que es por negligencia en cualquiera de los casos se debe corregir esta anomalía.

Gráfico N° 17



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 50% señaló que las causas de demora de los saldos a solicitar se deben al desconocimiento del personal encargado y el otro 50% señala que es por negligencia en cualquiera de los casos se debe corregir esta anomalía.

Gráfico N° 18



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 75% señaló que la burocracia es la principal causante de los problemas administrativos de PROVÍAS y el otro 25% señala que no. En este caso por ser factores incontrolables los funcionarios deben coordinar con los funcionarios del Ministerio de Transportes para solucionar este impase.

Gráfico N° 19



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 50% señaló que se debe contratar personal competente para solucionar estos impases, de igual modo señalan como propuesta que exija la simplificación administrativa que está contemplada en la Ley de Modernización del Estado.

Gráfico N° 20



Fuente: Tabla N° 13

Análisis e interpretación

De los 4 funcionarios administrativos encuestados, el 50% señaló que los factores incontrolables son causantes de la no consecución de los objetivos, sin embargo, el otro 50% señala que no es así.

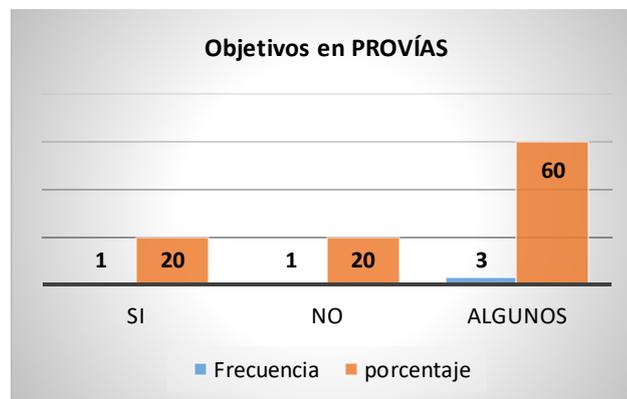
4.3. Encuesta aplicada a los supervisores de tramo respecto a la eficacia

Tabla N° 14
Objetivos en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Si	1	20
No	1	20
Algunos	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 21



Fuente: Tabla N° 14
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

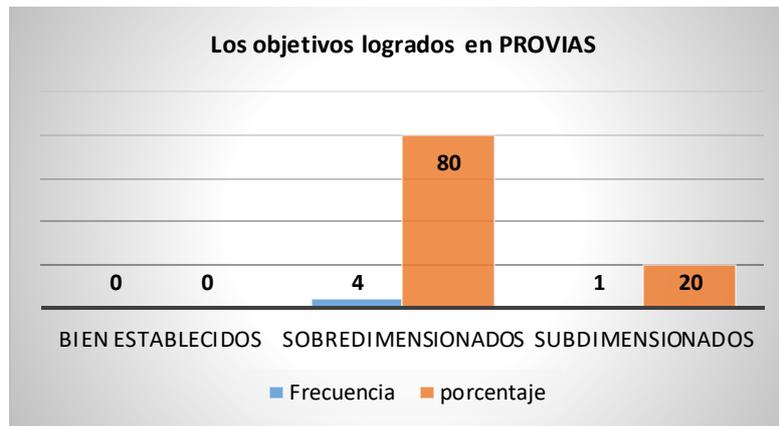
Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que solo se cuenta con algunos objetivos que guían el trabajo. Esta percepción aclara un poco la realidad existente, porque los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS seguramente que no los comunican.

Tabla N° 15
Los objetivos logrados en PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Bien establecidos	0	0
Sobredimensionados	4	80
Subdimensionados	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 22



Fuente: Tabla N° 15
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

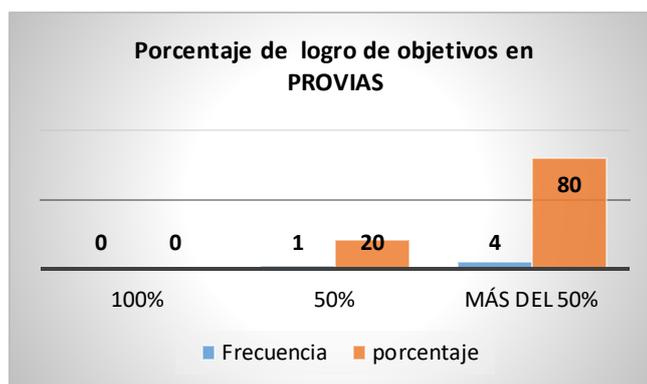
Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que los objetivos logrados están sobredimensionados, lo cual es negativo porque ocasiona estrés en la gente y perjuicio a PROVIAS. Esta situación es negativa y denota una falencia administrativa de planificación de los funcionarios de PROVIAS. De igual modo debe corregirse.

Tabla N° 16

Porcentaje de logro de objetivos en PROVIAS		
Alternativas	Frecuencia	porcentaje
100%	0	0
50%	1	20
Más de 50%	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 23



Fuente: Tabla N° 16
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

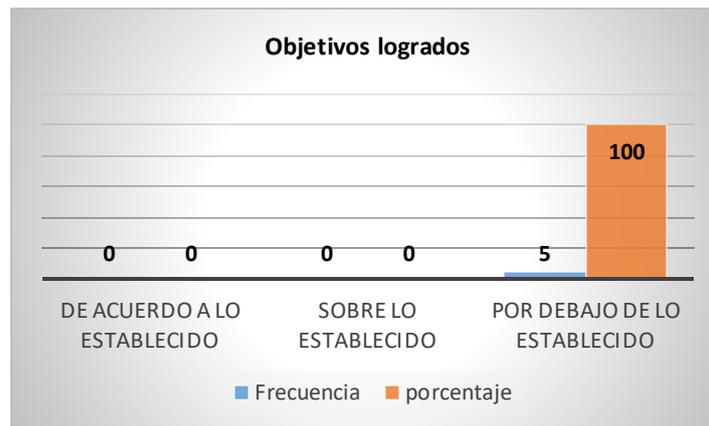
Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que los objetivos se logran en más del 50% de lo establecido, lo cual también es negativo porque afecta la imagen de PROVIAS ya que denota ineficacia. De igual modo debe corregirse.

Tabla N° 17
Objetivos logrados

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
De acuerdo a lo establecido	0	0
Sobre lo establecido	0	0
Por debajo de lo establecido	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 24



Fuente: Tabla N° 15
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 100% opinó que los objetivos logrados están por debajo de lo establecido, lo cual definitivamente es negativo porque ocasiona perjuicio a PROVIAS. Esta falencia administrativa de los funcionarios encargados de la gestión de PROVIAS debe corregirse a la brevedad posible.

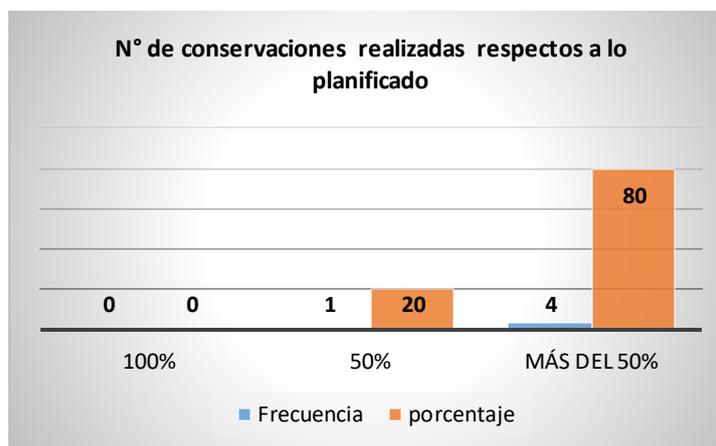
Tabla N° 18

N° de conservaciones realizadas respecto a lo planificado

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
100%	0	0
50%	1	20
Más del 50%	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración propia

Gráfico N° 25



Fuente: Tabla N° 18
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

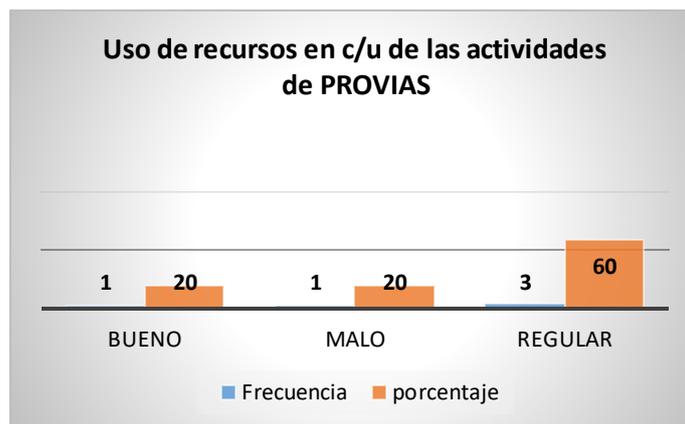
Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 80% opinó que las conservaciones realizadas respecto a lo planificado representan más del 50%, lo cual también es negativo porque denota ineficacia de PROVIAS. y debe corregirse a la brevedad posible.

Tabla N° 19
Uso de recursos en c/u de las actividades
de PROVIAS

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Bueno	1	20
Malo	1	20
Regular	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Gráfico N° 26



Fuente: Tabla N° 19
Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Ante la pregunta, de los 5 trabajadores encuestados, el 60% opinó que el uso de los recursos en cada una de las actividades en PROVIAS se calificaría como regular. Esta falencia administrativa también debe corregirse a la brevedad posible ya que ocasiona un grave perjuicio a la institución y al Estado.

4.4. Análisis documental

Tabla N° 20: Cuadro comparativo de los compromisos

Partidas	Compromiso anual	Tramitadas	Revertido	Saldo por Solicitar
Obreros con contrato a plazo fijo	S/.135,174.57	S/.135,174.57	S/.0.00	S/.0.00
Contribuciones a ESSALUD	S/.89,729.98	S/.89,729.98	S/.0.00	S/.0.00
Otras contribuciones del empleador	S/.25,225.79	S/.25,225.79	S/.0.00	S/.0.00
Obreros con contrato a plazo fijo	S/.909,869.56	S/.975,118.23	S/.142,748.62	S/.77,499.95
Aguinaldos	S/.78,370.47	S/.92,673.81	S/.28,145.81	S/.13,842.47
Compensación por tiempo de servicios (CTS)	S/.77,864.05	S/.78,564.83	S/.3,452.31	S/.2,751.53
Compensación vacaciona (vacaciones truncas)	S/.72,697.44	S/.77,930.24	S/.12,678.88	S/.7,446.08
Alimentos y bebidas para consumo humano	S/.255,183.85	S/.255,945.85	S/.5,113.85	S/.4,351.85
Vestuario, accesorios y prendas diversas	S/.44,337.18	S/.44,337.18	S/.8.48	S/.8.48
Combustibles y carburantes	S/.292,825.16	S/.292,828.66	S/.12.46	S/.8.96
Lubricantes, grasas y afines	S/.51,739.98	S/.51,756.60	S/.509.30	S/.492.68
Sub total	S/.115,403.41	S/.115,426.49	S/.620.28	S/.597.20
Medicamentos	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.100.00	S/.100.00
Adquisición suministros, reparación para maquinarias y equipos	S/.366,282.72	S/.368,495.37	S/.4,820.78	S/.2,608.13
Herramientas	S/.28,585.10	S/.28,701.10	S/.421.60	S/.305.60
Viáticos y asignaciones por comisión de servicio	S/.9,956.50	S/.9,956.50	S/.152.00	S/.152.00
Servicio de suministro de energía eléctrica	S/.973.50	S/.1,020.00	S/.511.80	S/.465.30
Servicio de agua y desagüe	S/.838.70	S/.930.00	S/.542.20	S/.450.90
De carreteras, caminos y puentes	S/.1,818,301.12	S/.1,819,764.14	S/.3,905.82	S/.2,442.80
De maquinarias y equipos	S/.245,797.51	S/.247,328.72	S/.24,592.16	S/.23,060.95
De edificios y estructuras	S/.43,470.00	S/.43,980.00	S/.2,960.00	S/.2,450.00
Alquiler de vehículos	S/.538,642.00	S/.538,880.00	S/.8,370.33	S/.8,132.33
Transporte y traslado de carga, bien y materiales	S/.49,317.00	S/.49,317.00	S/.14,260.60	S/.14,260.60
Servicios diversos	S/.972,384.87	S/.976,979.15	S/.22,774.84	S/.18,180.56
Totales	S/.6,224,970.46	S/.6,322,064.21	S/.276,702.12	S/.179,608.37

Fuente: Data de la PROVÍAS Nacional Zonal IV Cajamarca

Análisis e interpretación:

Como se puede apreciar en la tabla, existe un contexto contradictorio ya que el compromiso anual presupuestado es menor que el compromiso tramitado, lo cual se intuye que en la operatividad resultan nuevas necesidades que atender por un valor de S/. 97093.75; sin embargo, al final del año 2015 se revirtió al Ministerio de Economía y Finanzas por un valor de S/. 276,702.12 lo cual es contradictorio y refleja una situación ilógica. Esta situación desconcertando se agrava ya que el año 2015 se registra la cantidad de s/. 179,608.38 como un saldo por solicitar.

Estas incongruencias no hacen más que indicar que la gestión administrativa y operativa en PROVIAS tiene incongruencias con cifras de los rubros que dejan mucho que desear.

Es necesario, corregir estas anomalías inmediatamente.

4.5. Análisis estadístico de la investigación

4.5.1. Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, indica el grado de fiabilidad del instrumento aplicado, siendo igual a 0.864 el cual es un valor aceptable. Los valores individuales de cada ítem confirman lo obtenido por lo tanto no fue necesario eliminar ítems.

Tabla N° 21

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	9	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	9	100,0

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

Fuente: Datos tabulados de las encuestas

Tabla N° 22

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,864	16

Fuente: Datos tabulados de las encuestas

Tabla N° 23

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pre_1	104,02	233,494	,569	,857
Pre_2	103,86	230,970	,640	,856
Pre_3	103,97	233,459	,531	,858
Pre_4	103,76	235,701	,532	,859
Pre_5	103,58	234,522	,596	,858
Pre_6	103,27	217,534	,096	,930
Pre_7	103,90	229,035	,672	,855
Pre_8	104,06	232,353	,609	,857

Pre_9	103,89	233,734	,602	,857
Pre_10	104,10	235,380	,352	,861
Pre_11	103,83	232,442	,594	,857
Pre_12	103,93	235,237	,578	,858
Pre_13	103,74	234,908	,606	,858
Pre_14	103,78	232,861	,625	,857
Pre_15	103,76	235,264	,579	,858
Pre_16	104,06	231,962	,583	,857

Fuente: Datos tabulados de las encuestas

4.5.2. Prueba de normalidad

La prueba estadística de la normalidad de los datos salió no significativa p-valor = 0.200 \geq 0.05, lo que indica que los datos se ajustan a distribución normal; por lo tanto, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla N° 24

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión administrativa	,177	88	,000	,825	88	,000
Eficacia	,076	88	,200*	,988	88	,592

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Datos tabulados de las encuestas

4.5.3. Correlaciones

El coeficiente de correlación de Pearson fue igual a 0.427, el cual indica que existe una correlación positiva pero moderada entre las variables de estudio.

Tabla N° 25
Correlaciones

		Gestión administrativa	Eficacia
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	1	,427**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	9	9
Eficacia	Correlación de Pearson	,427	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	9	9

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Datos tabulados de las encuestas

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación, buscó identificar la incidencia de la gestión administrativa en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, lo cual a la luz de los resultados producto de la aplicación del cuestionario a los 5 ingenieros supervisores y la guía de entrevista a los 4 administrativos, trabajadores de esta institución denota una incidencia directa y positiva ya que hay falencia administrativa debido a que los funcionarios no cuenta con formación administrativa que sería lo ideal para estar a cargo de la gestión y se refleja en una ineficacia, lo cual se corrobora con un incumplimiento de sus objetivos conservaciones, que se cumplen en más del 50% pero no de acuerdo a lo establecido.

Los resultados, asimismo, corroboran los que las investigaciones anteriores han identificado, en el sentido de que la gestión administrativa tiene una incidencia directa que puede ser positiva o negativa en el logro de los objetivos (eficacia) y en este caso se pudo determinar que tiene una incidencia directa ya que el número de objetivos logrados en las actividades de conservación desarrolladas por PROVIAS se encuentran por encima del 50%.

Según el marco teórico, una gestión administrativa adecuada y que esté a cargo del personal idóneo permitirá desarrollar sus actividades de una manera efectiva, es decir, en forma eficaz (logro adecuado de objetivos) y eficiente (buen uso de los recursos), lo cual beneficia el desempeño organizacional, lo cual no es precisamente el contexto que tiene PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.

EL análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, indica el grado de fiabilidad del instrumento aplicado, siendo en la investigación

igual a 0.864 el cual es un valor aceptable. Los valores individuales de cada Ítem confirman lo obtenido por lo tanto no fue necesario eliminar ítems.

La prueba estadística de la normalidad de los datos salió no significativa p -valor = 0.200 \geq 0.05, lo que indica que los datos se ajustan a distribución normal; por lo tanto, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson fue igual a 0.427, el cual indica que existe una correlación positiva pero moderada entre las variables de estudio.

CONCLUSIONES

1. En cuanto a determinar la incidencia de la gestión administrativa en la eficacia de PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, se logró identificar que es directa y positiva ya que los objetivos representan un logro de más del 50% (del 100% de lo planificado) según los encuestados, que identifican falencias administrativas, así como la burocracia como causantes del contexto. Además, cabe mencionar que el coeficiente de correlación de Pearson fue igual a 0.427, el cual indica que existe una correlación positiva pero moderada entre las variables de estudio.
2. En cuanto a la situación de la gestión administrativa en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca, se encontraron los siguientes resultados:
 - Existe desconocimiento de la existencia de los planes.
 - Los objetivos están sub dimensionados
 - La comunicación es inadecuada
 - No existe motivación por parte de los funcionarios para los trabajadores.
 - El estilo de gestión es el de jefatura, lo cual indica que hay un verticalismo en el trato. El uso de recursos se califica como regular, lo cual afecta el desarrollo de las actividades en PROVIAS y sobretodo porque es una institución que tiene a cargo recursos públicos, lo cual denota un mal uso de los recursos del Estado
3. En cuanto a la situación de la eficacia en PROVIAS Nacional Zonal IV Cajamarca.
 - Los objetivos conservaciones que es la esencia de la responsabilidad de PROVIAS, están por debajo de lo planificado y según el 80% de los colaboradores encuestados representan más del 50%, lo cual denota falencia administrativa por parte de sus funcionarios y debe analizarse la situación para identificar sus causas y establecer estrategias correctivas.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar un plan de capacitación para los funcionarios encargados de la gestión administrativa de PROVIAS en temas administrativos como son:
 - Gestión pública
 - Liderazgo
 - Relaciones humanas
 - Relaciones públicas
 - Motivación
 - Trabajo en equipo, etc.

2. Realizar un selección y asignación de personal de acuerdo a lo que establece la teoría administrativa de recursos humanos, para mejorar el desempeño, así como el logro de objetivos y el uso racional de los recursos institucionales.

REFERENCIAS

LIBROS

- Certo y Peter, (2007). *Dirección Estratégica*, Tercera Edición, Mc Graw Hill. Madrid, España.
- Chavarría, (2012), en su tesis de pregrado en la Universidad Alas Peruanas, denominada “el clima organizacional y sus efectos en la eficacia organizacional en la Caja Municipal Sullana, filial Cajamarca”
- Chiavenato, (2014). *Administración una perspectiva global* 13^o Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Daft, (2010), *Teoría y diseño organizacional*, segunda edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- Da Silva, (2006), en su tesis doctoral en la Universidad de Barcelona-España-, denominada: “Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional”,
- Hernández, Collado y Baptista, (2010); *Metodología de la investigación*, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, (2002) *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Editorial Mc Graw Hill. 2^o edición. México.
- Hurtado J. (2007). *El proyecto de Investigación*. Quinta edición. Caracas. Ediciones Quirón-Sypal.
- Louffat, (2010). *Proceso administrativo*. Editorial Cengage Learning. Lima – Perú.
- Portilla, (2013) en su tesis en la Universidad Politécnica Estatal de Carchi – Ecuador_, titulada “La Gestión Administrativa y la Influencia en el Desempeño del Personal en las Cooperativas de Transporte en la Ciudad de Tulcán”.

- Quichca, (2012), en su tesis en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos -Lima-, titulada: “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú”.
- Sánchez, (2001), La administración pública como ciencia, editorial Plaza Valdez S.A. México.

LINKOGRAFÍA

- <http://www.proviasdes.gob.pe/>

ANEXOS

- Anexo N° 1: Encuesta por cuestionario
- Anexo N° 2: Guía de entrevista
- Anexo N° 3: Documentos de presupuesto inicial



ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

E.A.P. ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta está dirigida al personal de PROVÍAS NACIONAL ZONAL IV CAJAMARCA para explorar la percepción de la incidencia de la gestión administrativa en la eficacia organizacional. Ruego su ayuda y colaboración en esta actividad académica.

Marque con un aspa (X) la alternativa, que mejor refleje su punto de vista.

A. SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Se trabaja con planes en PROVÍAS?
Si () No ()
2. ¿Con qué tipo de planes se cuenta en PROVÍAS?
Estratégico () Operativo () Ninguno ()
3. ¿Con cuál de los siguientes instrumentos organizativos se cuenta?
Organigrama ()
Manuales ()
Reglamentos ()
Todos ()
Ninguno ()
4. ¿Cómo se administra PROVÍAS?
Con liderazgo ()
Como jefatura ()
5. ¿La comunicación es:
Adecuada () Inadecuada ()
6. ¿Se motiva al personal en PROVÍAS?
Si () No () Algunas veces ()
7. ¿Cuál de los siguientes tipos de control se realiza en PROVÍAS?
Previo ()
Concurrente ()
Posterior ()
8. ¿Cómo calificaría la gestión administrativa de PROVÍAS?
Buena () Mala () Regular ()
9. ¿Cree que la gestión administrativa está en manos de los profesionales pertinentes?
Si () No ()
10. ¿Cree Ud. que la gestión administrativa afecta la eficacia de PROVÍAS?
Si () No () Algo ()

B. SOBRE EFICACIA

1. ¿Se cuenta con objetivos en PROVÍAS?
Si () No () Algunos ()
2. Los objetivos en PROVÍAS están:
De acuerdo a lo establecido ()
Sobre lo establecido ()
Debajo de lo establecido ()
3. ¿En qué porcentaje se logran los objetivos en PROVÍAS?
100% () 50% () Más de 50% ()
4. Los objetivos logrados están:
Sobre lo establecido () Por debajo de lo establecido ()
De acuerdo a lo establecido ()
5. ¿El número de conservaciones realizadas está de acuerdo a lo planificado representan el?
100% () 50% () Más de 50% ()
6. El uso de los recursos en cada una de las actividades que le corresponde a PROVÍAS es:
Bueno () Malo () Regular ()

Gracias por su colaboración



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
E.A.P. ADMINISTRACIÓN

La presente guía de entrevista está dirigida al personal administrativo de PROVÍAS NACIONAL ZONAL IV CAJAMARCA para explorar la percepción sobre la gestión administrativa. Ruego su ayuda y colaboración en esta actividad académica.

Marque con un aspa (X) la alternativa, que mejor refleje su punto de vista.

1. ¿Cómo califica a la gestión administrativa?
2. ¿Se cumple lo comprometido en el presupuesto?
3. ¿Se cumple lo tramitado en el presupuesto?
4. ¿Se revierte fondos recibidos?
5. ¿Cuáles son las causas de la reversión de fondos?
6. ¿Cuáles son las causas de demora de los saldos por solicitar?
7. ¿Cuáles son las consecuencias de problemas con los fondos tramitados y recibidos?
8. ¿Cree Ud. que las causas se deben a la burocracia gubernamental?
9. ¿Cómo cree que se pueden superar estos inconvenientes presupuestales?
10. ¿Cree Ud. que la no consecución de los objetivos en las conservaciones se debe a factores incontrolables?

Tipo : PROYECTO Mnemonico : 0355 MANTENIMIENTO RUTINARIO CARRETERA OYOTUN - BEBEDEROS - LA FLORIDA - NIEPOS

Zonal: ZONAL IV CAJAMARCA

Periodo: 2015

[\[Volver a Ingreso de parámetros\]](#)

Periodo	Partida	Descripcion de la Partida Solicitado	Fte.FTo.	Compromiso Anual	Tramitadas	Revertido	Saldo x Solicitar
CERTIFICADO : 0000000350							
SECUENCIAL : 0003 - PDT SEDE CENTRAL							
2015	2101080201	OBREROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0001	34,228.29	34,228.29	0.00	0.00
2015	2103010105	CONTRIBUCIONES A ESSALUD	0001	20,240.89	20,240.89	0.00	0.00
2015	2103010106	OTRAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADOR	0001	5,822.08	5,822.08	0.00	0.00
SECUENCIAL : 0004 - PDT SEDE CENTRAL							
2015	2103010105	CONTRIBUCIONES A ESSALUD	0901	4,114.09	4,114.09	0.00	0.00
2015	2103010106	OTRAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADOR	0901	1,421.48	1,421.48	0.00	0.00
CERTIFICADO : 0000000373							
SECUENCIAL : 0002 - REMESA ZONAL							
2015	2101080201	OBREROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0001	231,956.92	252,891.25	44,321.44	23,387.11
2015	2101090102	AGUINALDOS	0001	17,124.00	21,920.00	5,134.00	338.00
2015	2101090201	COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	0001	20,656.86	20,912.63	1,510.38	1,254.61
2015	2101090303	COMPENSACION VACACIONA (VACACIONES TRUNCAS)	0001	18,776.78	20,507.19	3,806.89	2,076.48
2015	2301010101	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	0001	67,160.00	67,160.00	2,560.00	2,560.00
2015	2301020101	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	0001	9,996.40	9,996.40	8.40	8.40
2015	2301030101	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	0001	87,593.06	87,596.50	4.86	1.42
2015	2301030103	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	0001	7,860.00	7,860.00	0.00	0.00
2015	2301060103	DE CONSTRUCCION Y MAQUINAS	0001	26,153.50	26,153.50	30.83	30.83
2015	2301080102	MEDICAMENTOS	0001	400.00	400.00	100.00	100.00
2015	2301110104	ADQ. SUMIN. REPARACION PARA MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0001	77,383.24	78,388.24	1,432.44	427.44
2015	2301990101	HERRAMIENTAS	0001	4,848.50	4,848.50	3.00	3.00
2015	2302010202	VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO	0001	900.00	900.00	152.00	152.00
2015	2302040102	DE CARRETERAS, CAMINOS Y PUENTES	0001	476,823.25	478,226.25	2,614.00	1,211.00
2015	2302040105	DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0001	34,895.69	35,260.28	857.39	492.80
2015	2302050101	DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	0001	6,000.00	6,000.00	500.00	500.00
2015	2302050102	ALQUILER DE VEHICULOS	0001	102,842.00	103,080.00	6,210.00	5,972.00
2015	2302071102	TRANSPORTE Y TRASLADO DE CARGA, BIENES Y MATERIALES	0001	4,300.00	4,300.00	676.00	676.00
2015	2302071199	SERVICIOS DIVERSOS	0001	228,791.65	230,545.19	11,783.24	10,029.70
TOTAL				1,490,289.28	1,522,773.36	81,704.87	49,220.79

Tipo : PROYECTO

Mnemonico : 0352 MANTENIMIENTO RUTINARIO CARRETERA EMP. PE-04C (CUYCA) - PIMPINGOS - SANTO TOMAS - SAN ANDRES DE CUTERVO - SOCOTA - EMP. PE-3N (CUTERVO)

Zonal: ZONAL IV CAJAMARCA

Periodo: 2015

(Volver a ingreso de parámetros)

Periodo	Partida	Descripcion de la Partida Solicitada	Fte.FTo.	Compromiso Anual	Tramitadas	Revertido	Saldo x Solicitar
CERTIFICADO : 0000000350							
SECUENCIAL : 0003 - PDT SEDE CENTRAL							
2015	2101080201	OBROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0001	31,109.15	31,109.15	0.00	0.00
2015	2103010105	CONTRIBUCIONES A ESSALUD	0001	19,275.21	19,275.21	0.00	0.00
2015	2103010106	OTRAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADOR	0001	5,497.00	5,497.00	0.00	0.00
SECUENCIAL : 0004 - PDT SEDE CENTRAL							
2015	2103010105	CONTRIBUCIONES A ESSALUD	0901	3,142.16	3,142.16	0.00	0.00
2015	2103010106	OTRAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADOR	0901	1,094.69	1,094.69	0.00	0.00
CERTIFICADO : 0000000357							
SECUENCIAL : 0002 - REMESA ZONAL							
2015	2101080201	OBROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0001	197,666.47	216,237.79	26,898.02	8,326.70
2015	2101090102	AGUINALDOS	0001	15,323.00	20,452.00	5,192.00	63.00
2015	2101090201	COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	0001	16,832.13	16,956.60	176.41	51.94
2015	2101090303	COMPENSACION VACACIONA (VACACIONES TRUNCAS)	0001	15,265.35	16,876.60	2,306.59	695.34
2015	2301010101	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	0001	60,696.00	61,442.00	746.00	0.00
2015	2301020101	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	0001	11,759.50	11,759.50	0.00	0.00
2015	2301030101	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	0001	87,274.94	87,275.00	0.56	0.50
2015	2301030103	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	0001	8,439.32	8,444.75	5.43	0.00
2015	2301060103	DE CONSTRUCCION Y MAQUINAS	0001	221.30	221.30	0.00	0.00
2015	2301080102	MEDICAMENTOS	0001	600.00	600.00	0.00	0.00
2015	2301110104	ADQ. SUMIN. REPARACION PARA MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0001	81,360.55	81,456.02	101.87	6.40
2015	2301990101	HERRAMIENTAS	0001	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00
2015	2302010202	VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO	0001	2,116.50	2,116.50	0.00	0.00
2015	2302040102	DE CARRETERAS, CAMINOS Y PUENTES	0001	224,280.00	224,280.00	3.60	3.60
2015	2302040105	DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0001	39,565.06	39,580.93	3,872.25	3,856.38
2015	2302050101	DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	0001	16,140.00	16,150.00	110.00	100.00
2015	2302050102	ALQUILER DE VEHICULOS	0001	159,600.00	159,600.00	16.00	16.00
2015	2302071199	SERVICIOS DIVERSOS	0001	279,791.40	280,313.56	1,081.44	559.28
TOTAL				1,280,049.72	1,306,880.76	40,510.17	13,679.14

Tipo : PROYECTO Mnemonico : 0664 MANTENIMIENTO RUTINARIO CARRETERA CAJABAMBA - HUAMACHUCO, RUTA PE-3N Y DV. CALLACUYAN - DV. OTUZCO, RUTA PE-10A REGION CAJAMARCA
 Zonal: ZONAL IV CAJAMARCA Período: 2015

[Volver a ingreso de parámetros](#)

Periodo	Partida	Descripcion de la Partida Solicitada	Fte.FTo.	Compromiso Anual	Tramitadas	Revertido	Saldo a Solicitar
---------	---------	--------------------------------------	----------	------------------	------------	-----------	-------------------

CERTIFICADO : 0000000350

SECUENCIAL : 0004 - PDT SEDE CENTRAL

2015	2101080201	OBREROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0901	19,507.20	19,507.20	0.00	0.00
2015	2103010105	CONTRIBUCIONES A ESSALUD	0901	13,665.16	13,665.16	0.00	0.00
2015	2103010106	OTRAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADOR	0901	4,284.69	4,284.69	0.00	0.00

CERTIFICADO : 0000000862

SECUENCIAL : 0003 - REMESA ZONAL

2015	2101080201	OBREROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0901	140,973.43	140,973.43	18,793.54	18,793.54
2015	2101090102	AGUINALDOS	0901	20,632.80	20,632.80	10,168.80	10,168.80
2015	2101090201	COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	0901	12,038.84	12,038.84	527.64	527.64
2015	2101090303	COMPENSACION VACACIONA (VACACIONES TRUNCAS)	0901	12,199.33	12,199.33	2,175.35	2,175.35
2015	2301010101	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	0901	36,436.85	36,436.85	687.85	687.85
2015	2301020101	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	0901	8,987.88	8,987.88	0.08	0.08
2015	2301030101	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	0901	53,221.36	53,221.36	2.66	2.66
2015	2301030103	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	0901	10,120.00	10,130.00	20.03	10.03
2015	2301060103	DE CONSTRUCCION Y MAQUINAS	0901	23,200.89	23,200.89	12.65	12.65
2015	2301080102	MEDICAMENTOS	0901	300.00	300.00	0.00	0.00
2015	2301110104	ADQ. SUMIN. REPARACION PARA MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0901	59,916.37	59,916.37	1,513.40	1,513.40
2015	2301990101	HERRAMIENTAS	0901	14,200.40	14,200.40	302.60	302.60
2015	2302010202	VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO	0901	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00
2015	2302020101	SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA	0901	520.00	520.00	400.00	400.00
2015	2302020102	SERVICIO DE AGUA Y DESAGUE	0901	520.00	520.00	400.00	400.00
2015	2302040102	DE CARRETERAS, CAMINOS Y PUENTES	0901	363,150.00	363,150.00	650.02	650.02
2015	2302040105	DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0901	51,969.51	51,969.51	14,269.57	14,269.57
2015	2302050101	DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	0901	10,750.00	10,750.00	1,850.00	1,850.00
2015	2302050102	ALQUILER DE VEHICULOS	0901	105,870.00	105,870.00	274.00	274.00
2015	2302071102	TRANSPORTE Y TRASLADO DE CARGA, BIENES Y MATERIALES	0901	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00
2015	2302071199	SERVICIOS DIVERSOS	0901	145,613.55	145,613.55	3,067.85	3,067.85
TOTAL				1,118,578.32	1,118,588.32	55,116.04	55,106.04

Tipo : PROYECTO

Mnemonico : 0608 MANTENIMIENTO RUTINARIO CARRETERA DV. YANACocha - HUALGAYOC

Zonal: ZONAL IV CAJAMARCA

Periodo: 2015

¡Volver a ingreso de parámetros!

Periodo	Partida	Descripcion de la Partida Solicitado	Fte.FTO.	Compromiso Anual	Tramitadas	Revertido	Saldo x Solicitar
CERTIFICADO : 0000000350							
SECUENCIAL : 0004 - PDT SEDE CENTRAL							
2015	2101080201	OBREROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0901	21,223.61	21,223.61	0.00	0.00
2015	2103010105	CONTRIBUCIONES A ESSALUD	0901	15,810.55	15,810.55	0.00	0.00
2015	2103010106	OTRAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADOR	0901	4,641.01	4,641.01	0.00	0.00
CERTIFICADO : 0000000614							
SECUENCIAL : 0002 - REMESA ZONAL							
2015	2101080201	OBREROS CON CONTRATO A PLAZO FIJO	0901	148,930.97	152,210.88	19,122.70	15,842.79
2015	2101090102	AGUINALDOS	0901	11,556.67	11,756.67	3,472.67	3,272.67
2015	2101090201	COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	0901	11,656.47	11,657.21	415.21	414.47
2015	2101090303	COMPENSACION VACACIONA (VACACIONES TRUNCAS)	0901	11,408.51	11,657.21	1,746.70	1,498.06
2015	2301010101	ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	0901	40,228.00	40,228.00	1,096.00	1,096.00
2015	2301020101	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	0901	4,709.00	4,709.00	0.00	0.00
2015	2301030101	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	0901	7,455.80	7,455.80	3.63	3.63
2015	2301030103	LUBRICANTES, GRASAS Y AFINES	0901	4,425.80	4,425.80	480.74	480.74
2015	2301060103	DE CONSTRUCCION Y MAQUINAS	0901	39,211.72	39,220.10	562.10	553.72
2015	2301080102	MEDICAMENTOS	0901	400.00	400.00	0.00	0.00
2015	2301110104	ADQ. SUMIN. REPARACION PARA MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0901	45,561.96	46,580.00	1,678.84	660.80
2015	2301990101	HERRAMIENTAS	0901	3,102.20	3,218.20	116.00	0.00
2015	2302010202	VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO	0901	940.00	940.00	0.00	0.00
2015	2302040102	DE CARRETERAS, CAMINOS Y PUENTES	0901	332,994.00	332,994.00	578.18	578.18
2015	2302040105	DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	0901	28,416.91	28,900.00	1,215.12	732.03
2015	2302050101	DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	0901	5,500.00	6,000.00	500.00	0.00
2015	2302050102	ALQUILER DE VEHICULOS	0901	78,080.00	78,080.00	310.33	310.33
2015	2302050104	ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPO	0901	31,517.00	31,517.00	12,184.60	12,184.60
2015	2302071199	SERVICIOS DIVERSOS	0901	127,889.05	129,096.31	3,144.19	1,330.93
TOTAL				975,659.23	983,321.35	46,627.07	38,964.95