



**La percepción de la gestión administrativa del Servicio  
de Administración Tributaria de Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Karina Jackeline Caballero Gutiérrez

**ASESOR:**

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

**SECCIÓN:**

Ciencias administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección

**Lima – PERÚ**

**2018**

**Página del Jurado**

.....  
**Presidente del jurado**

.....  
**Secretario del jurado**

.....  
**Vocal del jurado**

**Dedicatoria:**

A mi hija, que ilumina cada uno de mis días con la luz de su sonrisa.

**Agradecimiento:**

A Dios, por ser mi guía en cada uno de mis pasos.

A mi madre, por su apoyo y preocupación incondicional.

A mi padre, por ser mi ejemplo de perseverancia.

A mi asesor de tesis, por sus consejos y paciencia infinita.

A aquellos quienes de alguna manera contribuyeron con la conclusión de ésta gran etapa.

### **Declaratoria de autoría**

Yo, Karina Jackeline Caballero Gutiérrez, estudiante de la Escuela de Postgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad de César Vallejo, sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017”, en 92 folios, para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 03 de marzo de 2018

---

Firma

## Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017”, cuyo objetivo fue: determinar el nivel de la percepción de La gestión administrativa según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene la realidad problemática, los trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo: Diseño, variables y operacionalización, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Índice

	<b>Pág.</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>1. Introducción</b>	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	20
1.4 Formulación del problema	32
1.5 Justificación del estudio	33
1.6 Objetivos	34
<b>2. Método</b>	
2.1 Diseño de investigación	36
2.2 Variables y operacionalización	38
2.3 Población, muestra y muestreo	38
2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	40
2.5 Métodos de análisis de datos	43
2.6 Aspectos éticos	44
<b>III. Resultados</b>	<b>45</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>51</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>58</b>

**VII. Referencias** **61****Anexos**

Anexo 1:	Artículo Científico	66
Anexo 2:	Matriz de consistencia	80
Anexo 3:	Instrumentos de recolección de datos	82
Anexo 4:	Certificados de validación de instrumentos	84
Anexo 5:	Base de datos	90
Anexo 6:	Resultados de las pruebas (print de pantallas)	96

## Lista de tablas

Tabla 1:	Matriz de operacionalización de la variable	39
Tabla 2:	Ficha técnica del instrumento para medir la V1	42
Tabla 3:	Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V1	43
Tabla 4:	Resumen del procesamiento de datos	44
Tabla 5:	Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la variable	44
Tabla 6:	Niveles de confiabilidad	44
Tabla 7:	Tabla de frecuencia de la percepción de la variable	47
Tabla 8:	Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión planeación de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017	48
Tabla 9:	Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión organización de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017	49
Tabla 10:	Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión dirección de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017	50
Tabla 11:	Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión control de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017	51

## Lista de figuras

<i>Figura 1:</i>	Funciones del administrador como ciclo administrativo	22
<i>Figura 2:</i>	Premisas de la planeación.	23
<i>Figura 3:</i>	Centralización o descentralización	27
<i>Figura 4:</i>	Etapas de la organización.	28
<i>Figura 5:</i>	Proceso de dirección.	29
Figura 6:	El control como forma de garantizar la consecución de los objetivos.	32
<i>Figura 7:</i>	Niveles de percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017	47
<i>Figura 8:</i>	Nivel de percepción de la dimensión planeación de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima 48	
<i>Figura 9:</i>	Nivel de percepción de la dimensión organización de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima,	49
<i>Figura 10:</i>	Nivel de percepción de la dimensión dirección de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017 50	
<i>Figura 11:</i>	Nivel de percepción de la dimensión control de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017 51	

## Resumen

La presente investigación titulada: “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017”, tuvo como objetivo general determinar el nivel de la percepción de la gestión administrativa según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

El método empleado fue deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transaccional. La población estuvo formada por los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario de actitudes con escala de Likert que fue debidamente validado a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Se llegó a las siguientes conclusiones: (a) La percepción de la variable ha sido evaluada en su mayoría como eficiente. (b) De la misma manera, fueron evaluadas como eficientes en su mayoría las dimensiones de planeación, organización y control y (c) Se evaluó como ineficiente la dimensión de dirección.

**Palabras clave:** *Gestión administrativa, gestión, administración.*

## **Abstract**

The present investigation entitled: "The perception of administrative management of the Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017", had as its general objective to determine the level of perception of administrative management according to the administrative staff of the Servicio de Administrativa de Lima, 2017.

The type of research was basic, level descriptive, focus quantitative; from design non-experimental. The population consisted of the administrative workers of the Servicio de Administración Tributaria de Lima and the sampling was of type probability. The technique was used to collect data survey and data collection instrument were questionnaires of attitudes with a Likert scale which were duly validated through expert judgments and determined their reliability through statistic Cronbach's alpha.

They reached the following conclusions: (a) The perception of the variable has been evaluated mostly as efficient. (b) In the same way, the dimensions of planning, organization and control were evaluated as efficient, and (c) The management dimension was evaluated as inefficient.

*Keywords: Administrative management, management, administration.*

## **I. Introducción**

## **1.1 Realidad problemática**

Estamos en una época en la que el estado está en una permanente mejora de gestión administrativa, traducida en una mejora de la calidad del servicio al ciudadano. Y si bien existe normatividad que dirige a las instituciones a la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, como la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, N° 27658, o normas que obligan al control interno en los procesos, recursos y actos, entre otros, como la Ley de Control Interno de las entidades del Estado, N° 28716; entre otros; se sabe que la preocupación de las organizaciones que producen bienes y servicios es elevar tanto la producción como la productividad, mejorando sus ambientes de trabajo, tecnología, recursos financieros, entre otros logrando mejorar resultados; ello no ha sido suficiente para asegurar el cumplimiento de metas (Loli, Del Carpio, Vergara, Cuba, Morales, Flores & Lamas, 2010, p. 171).

Es así que diversos estudios han demostrado la necesidad de conocer la situación de aquellos factores que influyen en la gestión de las instituciones, tales como la falta de objetivos claramente establecidos, el incumplimiento de las metas en los plazos previstos, inexistencia de control, falta de cumplimiento de estándares de calidad, uso deficiente de recursos, personal sin capacitación, sin motivación y sin compromiso con los fines de la institución, entre otros. Y al tener cada institución realidad diferente de las demás, obliga a tener que evaluarlas además de manera independiente.

Una de éstas instituciones es el Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT, que fue creado y reconocido como un organismo público descentralizado con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera mediante los Edictos N°s 225 y 227, publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996, respectivamente, con la finalidad de organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima. (Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2016), y como tal, está regulado por la Ley Orgánica de Municipalidades, N° 27972. Para verificar ello, es que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en conocer cuál es la percepción de la gestión administrativa del

Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) durante el 2017, sobretodo en temas como la planeación, organización, dirección y Control (Chiavenato, 2007, p.124).

## **1.2 Trabajos previos**

La presente investigación se basó en estudios y contribuciones previas de otros autores, realizados en el contexto internacional y nacional, como se describe a continuación y que se empleó para la discusión de los resultados obtenidos.

### **Trabajos previos internacionales.**

Tórrez (2015) en su investigación sobre *La Gestión Administrativa y su Impacto en la Mejora Continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013 - 2014* para optar el grado de Maestro por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua, planteó como objetivo analizar la gestión del proceso administrativo y cuál es su impacto para la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el periodo 2013-2014. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo formada por trabajadores de Matagalpa Coffe Group, trabajadores que poseen contrato permanente en la institución, y el muestreo fue de tipo no probabilístico. Las técnicas que empleó fueron entrevista y encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) El proceso administrativo no cuenta con planes estratégicos que formule las estrategias de las operaciones y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos y metas ya que la empresa en estudio tiene un sistema de administración empírico que no tienen una cultura de planificación en ningún nivel, ni estratégico, ni táctico, ni operativo, siendo su gestión con un nivel muy bajo, (b) Los procesos de calidad a través del aseguramiento del control de los procesos de calidad para obtener productos sin defectos es carente, debido a que no cuentan con plan de calidad donde se puedan apreciar la revisión de los

procesos, falta de realización de auditorías internas de calidad y por lo tanto no hay corrección de las no conformidades y acciones de mejora. No existen procedimientos documentados y tampoco se aplica el proceso de retroalimentación más importante para evaluar los procesos de calidad como es la medición de la satisfacción de los clientes, y (c) No existen indicadores de gestión determinados en las etapas de los procesos, omitidos en las perspectivas: financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, ni se cuenta con ningún tipo de indicador para medir el cumplimiento de los objetivos y metas en la organización.

Flores (2015) en su investigación sobre *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Copoabas, Jinotega 2010 – 2013*, para optar el grado de Maestro, por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua en Nicaragua, planteó como objetivo analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el período 2010-2013. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, de enfoque mixto; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por los trabajadores de dicha institución, la muestra por 15 Trabajadores, 2 Jefes de Área y 1 Gerente, sin muestra. Las técnicas empleadas fueron encuesta y análisis documental y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, y lista de cotejo que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la empresa se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo, (b) La gestión se ve limitada por el bajo conocimiento administrativo de los órganos directivos, quienes demostraron poca experiencia y compromiso y (c) Respecto de los colaboradores, no existe un sistema motivacional para el personal, lo que no permite que puedan ejercer de manera eficiente su labor.

Íñiguez y Villacrés (2012) en su tesis *Evaluación de la gestión administrativa de las universidades categoría “B” de Guayaquil y propuesta de plan mejoras de los procesos para elevar los niveles de satisfacción*, establecieron como objetivo; “Determinar los niveles de percepción de los administrativos sobre la gestión administrativa de su universidad”. En cuanto a la

metodología, el enfoque fue cuantitativa, utilizó como instrumento el cuestionario. Aplicaron el diseño no experimental, descriptivo, correlacional. La población estuvo compuesta por 432 trabajadores administrativos de varias universidades. Concluyeron que la política institucional es uno de los puntos débiles dentro de las evaluaciones efectuadas, siendo la peor valoración aquella que apunta a la cantidad de personal administrativo y la gestión presupuestaria. Al respecto, recomendaron una depuración del personal y la implementación de un proceso de evaluación y capacitación a largo plazo, de la mano de un compromiso de mejora de la calidad en un proceso de mejoramiento continuo. Asimismo, se recomendó transparentar las finanzas institucionales que permita dar a conocer cómo se están utilizando los recursos; y que se tome conciencia del carácter no lucrativo de la institución, por lo que debe establecerse una política de reinversión de las ganancias en infraestructura y mejora del servicio.

### **Trabajos previos nacionales.**

Villalobos (2017) en su investigación sobre *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016* para optar el grado de Maestro por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, planteó como objetivo: “Determinar la relación entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016”. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo formada por trabajadores administrativos de dicha institución, la muestra por 175 trabajadores administrativos y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a la conclusión, que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión administrativa, según el personal administrativo de la institución. Al respecto, recomendó identificar mediante talleres de reflexión y análisis, las debilidades que ocasionan que un 70% considere como regular el liderazgo, el mismo que, según señala dicho personal, no permite conllevar una mejor gestión administrativa.

Plasencia (2017) en su investigación sobre *Gestión administrativa y calidad de la enseñanza universitaria, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao-2016* para optar el grado de Maestro en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo. Lima, Perú, planteó como objetivo: “Determinar la influencia de la gestión administrativa en la calidad de la enseñanza universitaria, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao-2016”. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 1793 estudiantes de dicha institución, la muestra por 317 estudiantes entre el I al X Ciclo de estudios y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y el instrumento de recolección de datos fue cuestionario, que fue debidamente validado a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: La gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativa de la institución es moderado en un 73.5%, y la calidad de la enseñanza es poco eficiente en un 75.39%, y que los resultados sobre la gestión administrativa muestran una dependencia del 39, 2% con respecto a la variable dependiente calidad de la enseñanza.

Tola (2015) en su investigación sobre *“Influencia de la gestión administrativa en los servicios de salud de los hospitales III de Essalud de la Región Puno – 2012”*, para optar el grado de Maestra por la Universidad Andina Néstor Cáceres, Juliaca, Perú, planteó como objetivo: “Estudiar la forma en que la gestión administrativa influye en el colaborativo de mejoramiento de los servicios de salud de los Hospitales III de Essalud de la Región Puno-2012”. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo-explicativo-correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo formada por 1047 trabajadores de la institución cuya muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilístico, proporcional que fueron 561. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Spearman. Llegó a la conclusión, que la gestión administrativa de los Hospitales III de Essalud de la Región Puno no es

eficiente y no es eficaz, por lo que influye en grado mínimo en el mejoramiento de los servicios de salud, que los directivos no se actualizan en lo referente a la tecnología del colaborativo de mejoramiento en servicios de salud, y la gestión administrativa actual no tiene previsto implementar planes y/o proyectos de mejora continua; lo que señala que los directivos no se preocupan por contar con planes de mejora continua en servicios de salud; y hay interés en lograr los estándares de calidad de prestación de servicios de salud. Como segunda conclusión, se aprecia que las estrategias de gestión influyen en la mejora de los servicios de salud en los pacientes, que no tienen determinados los costos reales de los medios de producción, y que los directivos no saben cómo se producen servicios de salud de calidad (colaborativo de mejoramiento). En lo referente a gestión administrativa de hospitales no tienen definido cómo estandarizar los procesos clínicos sobre la base de la mejor evidencia disponible a fin de decidir las tecnologías a adoptar, los procedimientos a utilizar, y los perfiles idóneos de recursos humanos.

Juárez (2014), en su investigación sobre *Relación entre la percepción de la gestión administrativa y planeamiento estratégico según los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas – 2014*, para optar el grado de Maestro por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, planteó como objetivo: “Determinar la relación de la percepción de la gestión administrativa y el planeamiento estratégico según los trabajadores”. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo formada por 721 trabajadores de la institución cuya muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilístico, proporcional que fueron 251. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Spearman. Llegó a la conclusión, que la percepción de la gestión administrativa no está relacionada directamente con el planeamiento estratégico, que lo demostrado en la investigación no es concordante a la teoría, y que los trabajadores poseen un desconocimiento e injerencia negativa en los procesos de planeación estratégica.

### 1.3 Teorías relacionadas al tema

#### **Variable: Gestión administrativa.**

#### **Concepto.**

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2018), el verbo gestionar supone ocuparse de la administración, así como la organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Con relación al verbo administrar, la RAE relaciona dicho vocablo con el hecho de dirigir una institución, y ordenar, disponer y organizar a las personas y bienes que la conforman.

Para Anzola (2002), gestión administrativa son todas las actividades a través del cual un grupo busca alcanzar sus metas u objetivos. (p.70).

Reyes, A. (2004, p. 4), hace alusión a lo referido por Terry, cuando señala que la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado a través del esfuerzo ajeno. A su vez, también señala que la administración es un conjunto sistemático de reglas a través del cual se busca lograr una máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Para Fernández (1991), la administración supone una ciencia social que persigue el logro de objetivos institucionales a través de una estructura y manejar un organismo social.

Según Münch (2014), la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, e imprescindible para el logro de la competitividad, debido a que simplifica el trabajo y establece principios, métodos y procedimientos para lograr la competitividad. (p. 3).

Koontz, Weihrich y Cannice, refirieron lo expresado por Fayol, considerado en la actualidad el padre de la administración moderna, quien fue el primero en plantear que administrar está relacionado con el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control, funciones que hoy en día se han resumido en cuatro: planeamiento, organización, dirección y control (2012, p. 18). Ello concuerda con lo referido por Chiavenato (2007, p.126), cuando señaló que la gestión administrativa es un proceso operacional que tiene cuatro dimensiones o etapas: planeación, dirección, organización y control.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se observa que los autores afirman que la gestión administrativa tiene los siguientes elementos comunes:

- *Objetivo común*, es decir, que los miembros de una organización están enfocados en obtener los mismos fines o resultados.
- *Eficacia*, es decir, busca satisfacer los requerimientos del producto o servicio en una determinada cantidad y tiempo.
- *Eficiencia*, con el mínimo costo y la máxima calidad.
- *Grupo de personas*.
- *Conjunto de recursos*, los mismos que combinados y sistematizados intervienen en el logro de un bien común.
- *Productividad*, la misma que es el resultado de juntar una serie de acciones con los insumos necesarios que intervienen para producir un determinado bien o servicio.

Teniendo en cuenta todos aquellos elementos, se puede construir una definición unificada de administración: "Administración es un proceso a través del cual un grupo de personas buscan lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad."

### ***Características de la administración***

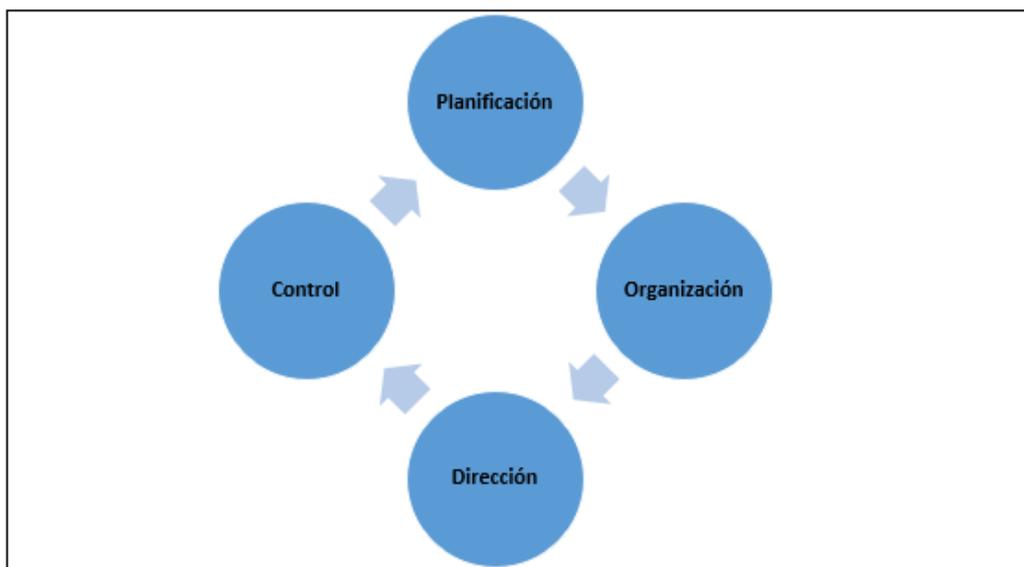
Según Reyes, A. (2004, p. 15), la administración tiene las siguientes características:

1. *Universalidad*. En donde haya algún organismo social, debería haber alguna coordinación sistemática de medios, así como los elementos esenciales de la administración.
2. *Especificidad*. Aunque la administración venga acompañada de funciones de índole distinta (empresa con funciones económicas, contables, productivas, legales, etc), la función más importante de un jefe será la administración.
3. *Temporalidad*. En todo momento de la vida de una institución se están dando en mayor o menor grado los elementos administrativos.
4. *Jerarquía*. Todos los que conforman la organización participan al mismo cuerpo administrativo, en distintos grados y modalidades.

### **Dimensiones**

La gestión administrativa, por las diversas situaciones empresariales que abarca, necesita apoyarse en principios de valor predictivo, o lo que es lo mismo, en principios universales, al igual que las ciencias lógicas y físicas.

En tal sentido, es que la administración, como un proceso operacional, requiere apoyarse en cuatro dimensiones o etapas: planeación, dirección, organización y control (Chiavenato, 2007, p.126), las cuales, secuencialmente, constituyen el ciclo del administrador (Chiavenato, 2007, p.142).



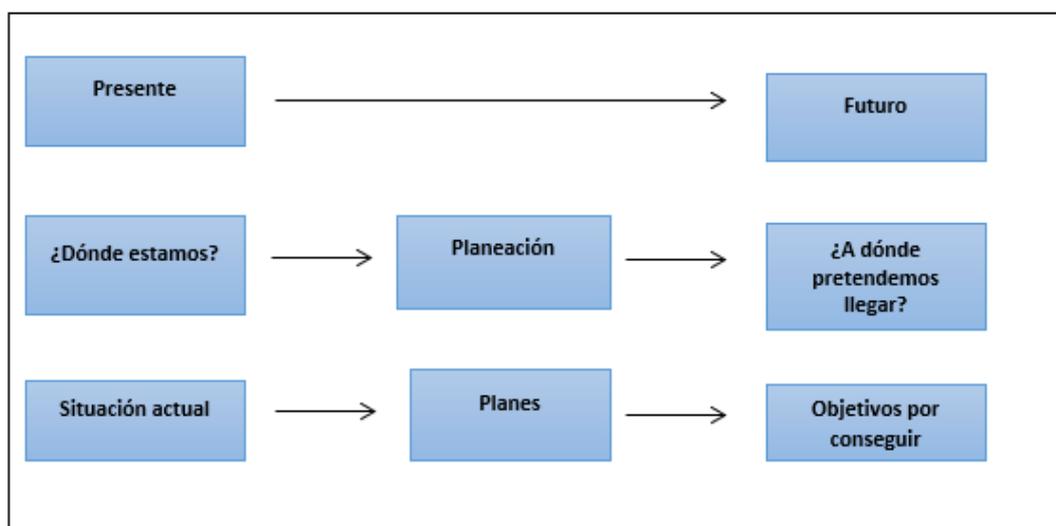
*Figura 1:* Funciones del administrador como ciclo administrativo  
Tomado de Chiavenato (2007, p.142)

### **Planeación.**

La dimensión de planeación es la primera función administrativa por ser la base de las demás. A través de ella se determinan por anticipado los objetivos a alcanzar y lo que debe hacerse para conseguirlos, cómo cuándo, y en qué orden. Planear, es seleccionar anticipadamente lo que se va a hacer para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible (Chiavenato, 2007, p.143). Es decir, que determina el rumbo hacia la cual pretende dirigirse la institución, define los resultados que se desean obtener y establece las estrategias a utilizar para lograrlos, con el menor riesgo posible. Su importancia radica en que permite encaminar y aprovechar mejor los recursos, reduciendo los niveles de

incertidumbre, lo que permite enfrentar las contingencias y tomar decisiones evitando las corazonadas Münch (2014, p. 25)

Como se dijo anteriormente, la planeación empieza por definir claramente los objetivos, verificar dónde están las cosas en la actualidad, construir deducciones sobre condiciones futuras, identificar los medios para alcanzar los objetivos, y establecer los planes de acción necesarios (Chiavenato, 2007, p.146). Una vez hecho esto, se estipula todo por escrito y se hace de conocimiento de todos los miembros de la organización, de tal manera que se dé lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguir lo que desea la institución (Robbins, 2014, p. 220).



*Figura 2:* Premisas de la planeación.  
Tomado de Chiavenato (2007, p.146).

Robbins (2014, p. 220), ha expuesto las razones por las que es importante la planeación en una organización:

- **La planeación dirige a los gerentes como a otros tipos de empleados.** Y es que cuando todos saben lo que busca su institución o unidad de trabajo y lo que se debe hacer para conseguirlo, tienen la capacidad de coordinar sus actividades, cooperar entre sí y poner de su parte en el logro de sus objetivos. Sin planeación, cada quien perseguiría objetivos distintos y obstaculizarían la persecución de las metas fijadas por la compañía.

- **La planeación reduce la incertidumbre**, en la medida que obliga a los que dirigen la institución a fijar su atención en el futuro, para a partir de allí anticipar el cambio, considerar su impacto y desarrollar las respuestas adecuadas para estar preparados a las anomalías que se presenten.
- **La planeación minimiza el desperdicio y la redundancia**. Teniendo en cuenta que cuando las actividades son coordinadas en función de un plan, las anomalías se notan más fácilmente, permitiendo ser corregidas oportunamente.
- **La planeación establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control**. Cuando se planea se desarrollan objetivos, y al momento de ejercer el control, es posible determinar cuáles de esos objetivos se pusieron en práctica y cuáles se alcanzaron. Sin planeación, no hay parámetros que permitan medir el esfuerzo laboral.

Como se aprecia, a lo largo de la determinación de los diferentes aspectos relacionados con la planeación se menciona recurrentemente la importancia de los objetivos. Al respecto, Robbins (2014, p. 226), señala que al establecer objetivos se deben establecer los siguientes pasos:

1. **Establecer la misión o propósito de la organización, e implantarla como guía para quienes integran la institución**. Debe tenerse en cuenta que debe determinarse la misión antes de redactar los objetivos, de tal manera que los objetivos sean un reflejo de la misión de la institución.
2. **Evaluar los recursos con que se cuenta**, lo que implica establecer objetivos realistas y posibles de lograr, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Es decir, que nada impide fijarnos metas desafiantes, pero si los recursos con los que contamos no son suficientes para lograrlas, éstas no podrán ser alcanzadas sin importar el esfuerzo que se ponga en perseguirlas.
3. **Determinar los objetivos individuales e institucionales**, lo que implica establecer objetivos personales congruentes con la misión de la

organización y metas de otras áreas. Éstos objetivos deben ser medibles, específicos, e incluyendo plazos para su cumplimiento.

4. ***Plasmear los objetivos por escrito y hacerlos de conocimiento a todos los que deban conocerlos.*** Esto permite contar con una evidencia palpable de la importancia de trabajar en función de una meta específica.
5. ***Revisar los resultados y evaluar si se han logrado los objetivos.*** Así, de encontrarse que no se han alcanzado los objetivos, pueden modificarse como se requiera.

En las líneas anteriores se ha mencionado recurrentemente a la misión, por lo que corresponde su conceptualización. Según Hampton (1989, p. 144), una institución con misión es una institución que posee una personalidad y una meta. Es decir, que la misión tiene la función de articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización. Por el contrario, cuando no se tiene una idea clara de la misión de una organización, los directivos suelen dejarse llevar por el oportunismo, eligiendo realizar acciones que no coinciden con los objetivos de la institución, corriendo el riesgo de desperdiciar recursos además de otras consecuencias perjudiciales para sus intereses.

### ***Organización.***

La organización como función administrativa, es organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos con que se cuenta de manera coherente, y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones. La organización puede estructurarse de manera global, (es decir, como un todo); de manera departamental (lo que implica un diseño por departamentos), o a nivel de tareas y operaciones (Chiavenato, 2007, p.149).

La dimensión de organización determina las actividades específicas que se necesitan para lograr los objetivos planeados (a través de la especialización), se agrupan las actividades en una estructura lógica (dicho en otras palabras, departamentalización), y se asignan las actividades a posiciones y personas específicas (Chiavenato, 2007, p.149). En esta fase se determinan las funciones y

responsabilidades de cada una de ellas, además de establecer los métodos que coadyuven a la simplificación del trabajo. Es importante porque a través de ella se suministran los métodos a utilizar para el desempeño de las actividades de manera eficiente, reduciendo los costos e incrementando la productividad, sin perjuicio de la eliminación o reducción de la duplicidad de funciones (Münch, 2014, p. 24, 28).

Por su parte, Robbins (2014, p. 333), define a la organización como la función administrativa a través de la cual se dispone y estructura el trabajo, para lograr los objetivos de la institución. Implica diseñar una estructura organizacional, colocando puestos de trabajo dentro de una organización, usando una representación visual llamado organigrama. A este proceso se le llama diseño organizacional, e implica los siguientes elementos:

- *Especialización laboral*, mediante el cual se dividen las actividades laborales en tareas específicas para cada puesto de trabajo. Es decir, en lugar de ejecutar una actividad completa, cada trabajador se especializa en una parte a fin de incrementar la productividad laboral. A este elemento se le llama también división del trabajo.
- *Departamentalización*. Una vez que se han definido las actividades y las áreas de trabajo, deben agruparse, de tal manera que el trabajo sea ejecutado coordinada e integralmente.
- *Cadena de mando*, mediante el cual se define una línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos hasta los más bajos, especificando quién le reporta a quién.
- *Alcance de control*, que determina a cuántos empleados puede manejar un gerente de forma eficaz y eficiente. Su importancia radica en que de esto depende el número de niveles y gerentes que conformarán la organización.
- *Centralización y descentralización*. Se centraliza cuando la toma de decisiones se da en los niveles más altos de la institución, y por el contrario, existe descentralización cuando los empleados de niveles inferiores hacen aportes o toman decisiones. Si bien en las organizaciones tradicionales se establecían estructuras piramidales, en

las últimas décadas la tendencia mayoritaria ha demostrado una mayor descentralización. No obstante, no puede hablarse de la existencia de una centralización o descentralización absoluta. De hecho, en la actualidad se dan situaciones en las que se elige el grado de centralización o descentralización, dependiendo de la situación, con el objetivo de lograr un uso óptimo y eficiente de la fuerza laboral. Al respecto, se exponen las principales características de cada una:

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno es estable.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados en materia de toma de decisiones como los de alto nivel.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo no quieren participar en la toma de decisiones.</li> <li>• Las decisiones tienen relativamente poca importancia.</li> <li>• La organización enfrenta una crisis o está en riesgo de fracasar.</li> <li>• La compañía es grande.</li> <li>• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes sigan siendo los únicos que opinen sobre lo que sucede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno es complejo e incierto.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo son capaces y cuentan con experiencia en cuanto a la toma de decisiones.</li> <li>• Los gerentes de nivel bajo quieren tener voz y voto en las decisiones.</li> <li>• Las decisiones son significativas.</li> <li>• La cultura corporativa está abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.</li> <li>• La compañía está dispersa geográficamente.</li> <li>• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen en la toma de decisiones y sean flexibles al respecto.</li> </ul>

*Figura 3: Centralización o descentralización*  
Tomado de Robbins (2014, p. 340)

- *Formalización*, referido a qué tan estandarizados están los puestos de trabajo en una organización, así como el grado en que el comportamiento de los que la conforman está regulado. A mayor formalización, se aprecian mejores descripciones de los puestos de trabajo, reglas y procedimientos para cada una de las actividades de la institución.

De acuerdo con Münch (2014, p. 57), el proceso de organización está conformado por dos etapas: División del trabajo y Coordinación.



*Figura 4:* Etapas de la organización.  
Tomado de Münch (2014, p. 24)

La división del trabajo implica: llevar a cabo una secuencia que abarque la descripción de los procesos básicos, macroprocesos o funciones principales desempeñados en la organización; definir las funciones centrales o de más transcendencia para la organización y clasificarlas o agruparlas de acuerdo con los macroprocesos; establecer líneas de comunicación e interrelación; y finalmente, organizar los procesos en las áreas de la empresa o institución (Münch, 2014, p. 57)

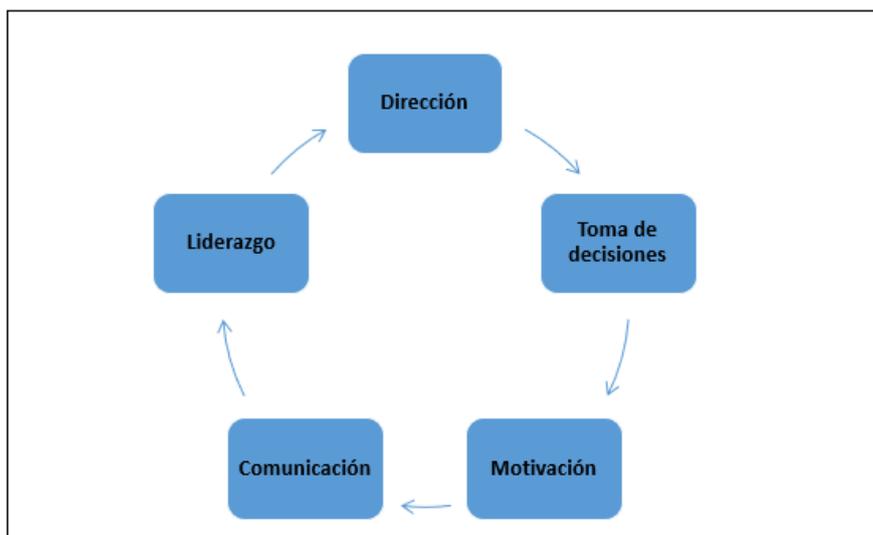
Por su lado, a través de la coordinación se unifican los esfuerzos, buscando que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

### ***Dirección.***

La dimensión de dirección, por su parte, tiene que ver con la disposición de los recursos humanos de la empresa (asignación de cargos, entrenamiento, guía y motivación), que conlleve a alcanzar los resultados que se esperan de éstos. (Chiavenato, 2007, p.149). Es decir, se encuentra íntimamente relacionada con el ejercicio del liderazgo. Una buena dirección asegura una buena ejecución de actividades, toma de decisiones, así como comportamiento, actitudes y conductas adecuadas, lo que conlleva a su vez a una efectiva influencia en los grupos de trabajo (Münch, 2014, p. 24, 28).

La importancia de la dimensión de dirección radica su importancia en el hecho de que las personas que integran las instituciones o empresas necesitan ser asignados a cargos y que les sean delegadas funciones, y de manera permanente, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. Las personas necesitan ser orientadas respecto de qué objetivos alcanzar y cómo hacerlo. Dirección se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus subordinados, haciendo uso de una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación (Chiavenato, 2007, p.149).

Así, según Münch (2014, p. 101), el proceso de dirección está compuesto por una serie de elementos, tales como la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo:



*Figura 5:* Proceso de dirección.  
Tomado de Münch (2014, p. 101)

Uno de los factores importantes en este tema tiene mucho que ver con la satisfacción laboral, entendiéndose ésta como la actitud general que una persona tiene con relación a su trabajo. A mayor nivel de satisfacción laboral, se asegura una actitud positiva hacia su trabajo, y por el contrario, aquél que se sienta insatisfecho mostrará una actitud negativa. Al respecto, Robbins (2014, p. 450), afirma lo siguiente:

- Que la correlación entre *satisfacción y productividad* es bastante fuerte, y que las organizaciones que tienen más empleados satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores satisfechos
- Que la correlación entre *satisfacción y ausentismo* no es sólida. Y es que aunque las investigaciones señalan que los empleados satisfechos tienen niveles bajos de ausentismo, la existencia de otros factores afectan ésta relación (como por ejemplo, la liberalidad de ausentarse por enfermedad puede ser usado como un factor alentador para que los empleados usen dicha causal indiscriminadamente para hacer uso del beneficio).
- Que existe una fuerte correlación entre *satisfacción y rotación* de personal; sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, expectativas en torno a las oportunidades laborales alternativas y duración del empleo también influyen en la decisión de dejar sus trabajos. Para el caso de los trabajadores con alto rendimiento, esta correlación no es importante, porque es lógico que por lo general, las organizaciones buscarán todos los medios para retenerlos: aumentos de sueldo, reconocimientos, mayores oportunidades de ascenso, entre otros.
- Que existe una correlación entre *la satisfacción laboral y la satisfacción del usuario*, al menos, en lo que se refiere a los trabajadores de primera línea que tienen contacto constante con los usuarios. Esto sucede sobretodo en las instituciones de servicio, donde la retención y pérdida de un cliente depende mucho del trato que aquél recibe de parte de los empleados de primera línea. Hay menos riesgo que un empleado satisfecho abandone su empleo, por lo que aumenta la posibilidad de que los usuarios encuentren los mismos rostros en la institución y por consecuencia reciban un mejor servicio. Por el contrario, los usuarios insatisfechos pueden resultar demasiado demandantes, groseros y desconsiderados, incrementando la falta de satisfacción laboral de los empleados.

### **Control.**

La dimensión de control es aquella a través de la cual se establecen estándares que servirán para evaluar los resultados que se obtengan, de tal manera de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar las operaciones de manera continua (Münch, 2014, p. 25). Por tanto, el objetivo de la dimensión de control será asegurar que los espacios de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajuste a los objetivos establecidos. (Chiavenato, 2007, p.124). Su importancia radica en que define las medidas que ayuden a prevenir errores, así como reducir costos y tiempo. (Münch, 2014, p. 28)

Según Chiavenato (2007, p.152), el control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

- i) Establecimiento de estándares, que representen el desempeño deseado. Estos estándares son criterios representados por disposiciones que señalan lo que debe hacerse, así como el resultado aceptado como normal o esperado. Pueden estar expresados en tiempo, dinero, costos, calidad o indicadores.
- ii) Observación del desempeño, que permite ajustar las operaciones con estándares establecidos previamente, y funciona basado en la información que recibe. Al respecto, León (2016), refiere que la evaluación del desempeño implica estimar, calcular o medir la manera de actuar de algo o alguien. (p. 345).
- iii) Comparación del desempeño con el estándar establecido. En este punto, es importante saber que toda actividad está expuesta a variaciones, errores o desviaciones, por lo que es importante determinar los límites en que las mismas puedan ser aceptadas como normales o deseables. Es decir, que no toda variación exige correcciones, sino solamente las que sobrepasen tales límites. En tal sentido, es importante comparar el desempeño con tales estándares.
- iv) Acción correctiva, que deben dirigirse a hacer que los errores, variaciones o desviaciones se normalicen y que lo realizado responda a lo que se proyectaba realizar.

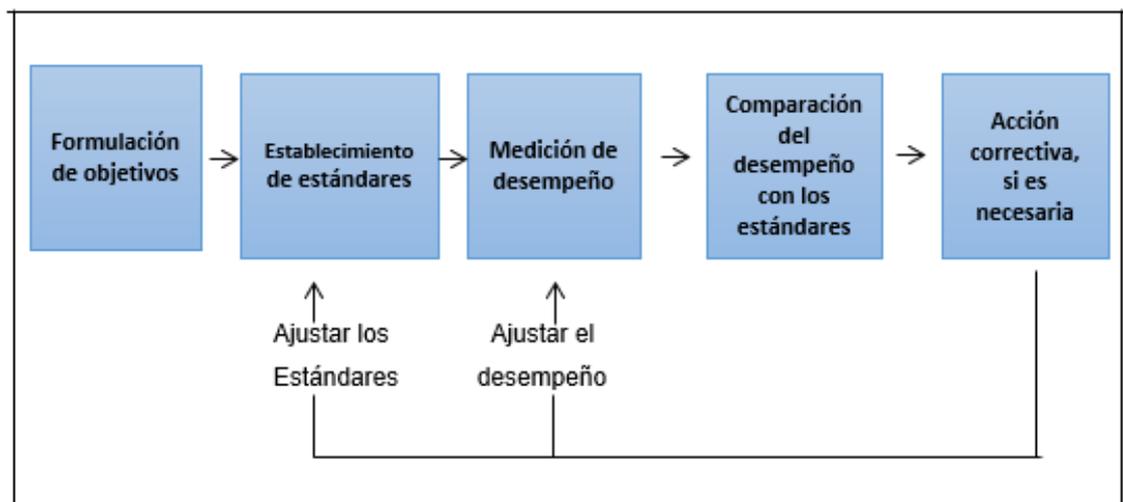


Figura 6: El control como forma de garantizar la consecución de los objetivos.

Tomado de Chiavenato (2007, p.152).

#### 1.4 Formulación del problema

##### **Problema general.**

¿Cuáles son los niveles de percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?

##### **Problemas específicos.**

##### ***Problema Específico 1.***

¿Cuál es el nivel de la percepción de la planeación del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?

##### ***Problema Específico 2.***

¿Cuál es el nivel de la percepción de la organización del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?

##### ***Problema Específico 3.***

¿Cuál es el nivel de la percepción de la dirección del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?

##### ***Problema Específico 4.***

¿Cuál es el nivel de la percepción del control del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?

### **1.5 Justificación del estudio.**

La importancia que tendrá la investigación es dar a conocer la percepción de la gestión administrativa según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, lo cual contribuirá a mejorar la gestión de dicha institución, y servirá de referencia para las instituciones del mismo tipo.

#### **Justificación teórica.**

Debido a que en la actualidad las organizaciones están en constantes cambios, influenciados por las transformaciones legales y aquellas que derivan de su entorno, se ven obligados a implantar sistemas enfocados a la gerencia moderna, a transformarlos y para ello, necesitan identificar constantemente debilidades en sus diferentes tramos, generando presiones que afectaran en mayor o menor medida el desempeño dentro de la institución.

Por tal motivo, la justificación teórica del presente estudio es que la percepción de los trabajadores puede ser utilizada como indicador para evaluar las intervenciones de los servicios, propiciando información sobre la calidad percibida en los aspectos de planeación, organización, dirección y control.

#### **Justificación práctica.**

En tal sentido, el trabajo de investigación permitirá determinar el nivel de percepción de la gestión administrativa según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017; y su resultado podrá ser una herramienta fundamental para la gestión de esta institución, que incluye priorización de la solución de los principales problemas, definición de estrategias para la optimización de recursos y maximización de resultados.

Es importante tener indicadores, dado que las entidades públicas, al ser complejas, tener diversidad de servicios o productos ofrecidos y diversidad de usuarios, entre otros, requieren determinar con precisión el nivel de desempeño, lo que apoyará su proceso de planificación, detección de procesos de gestión, evaluación de desempeño, entre otros (DAFP, 2012).

### **Justificación metodológica.**

Se ha realizado aplicando la validez y confiabilidad del instrumento al evaluar la variable gestión administrativa, mediante el cual se pretende evaluar la percepción de la gestión administrativa de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria, que servirá de base para valorar la calidad de la prestación de los servicios de dicha institución, además de identificar las áreas problemáticas que podrían ser objetivo de futuras acciones.

Dicho instrumento pasó de manera previa por tres expertos en el tema para su validez y confiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach, procesándose los datos mediante el software estadístico SPSS 25 para la variable Gestión Pública.

## **1.6 Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Determinar los niveles de percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

### **Objetivos Específicos**

#### ***Objetivo Específico 1.***

Determinar los niveles de percepción de la planeación según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

#### ***Objetivo Específico 2.***

Determinar los niveles de percepción de la organización según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

#### ***Objetivo Específico 3.***

Determinar los niveles de percepción de la dirección según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

#### ***Objetivo Específico 4.***

Determinar los niveles de percepción del control según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

## **II. Método**

## **2.1 Diseño de investigación**

### **Método.**

El método empleado fue deductivo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que con este método se va de lo general a lo particular, (p. 11). Asimismo, Ruiz (2007), añade que mediante este método los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) se definen o realizan en varias etapas, permitiendo pasar de afirmaciones generales a otras más particulares, hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Así, es posible encontrar por la deducción principios desconocidos a partir de otros conocidos. (p. 21)

### **Enfoque.**

Según su enfoque o naturaleza es una investigación cuantitativa. Según Sánchez y Reyes (2015) la Investigación es Cuantitativa cuando para la investigación científica se deben procesar los datos siguiendo un procedimiento estadístico (p.51).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, que parte de una idea que, al ir delimitándose, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. Se caracteriza por la necesidad de medir los fenómenos o problemas de investigación. En este tipo de investigación el investigador plantea un problema de estudio, construyendo preguntas sobre cuestiones específicas, plantea su problema de estudio, revisa la literatura y construye el marco teórico que guiará su estudio; propondrá una o varias hipótesis y las someterá a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Estas hipótesis podrán ser corroboradas o refutadas, dependiendo de los resultados de la investigación, los cuales a su vez generarán datos que serán recolectados y analizados a través de la medición (pp. 54 -55).

**Tipo.**

El tipo de investigación que se adapta al presente trabajo es la básica, que según Tamayo (2003), establece pautas de investigación y construye teorías empleando el procedimiento del muestreo, con la finalidad de generalizar luego sus hallazgos más allá de las poblaciones materia de estudio (p. 42).

**Nivel.**

Por su nivel, la presente investigación fue descriptiva. Con el análisis descriptivo se identifican los principales rasgos del fenómeno estudiado (Bernal, 2010, 113). Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalaron que con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, que su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, sino que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Según tales autores, en esta clase de estudios el investigador deberá ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (p.92)

**Diseño de investigación.**

El diseño empleado fue no experimental, de corte transversal. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación no experimental cuantitativa se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, se limita a observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para su análisis. En la investigación no experimental las variables independientes no pueden ser manipuladas, así como tampoco se tiene control directo sobre dichas variables ni es posible influir en ellas, debido a que éstas ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 152)

En cuanto al alcance temporal, tales autores refieren que los estudios transeccionales o transversales se dirigen a describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de una situación específica. (p. 154)

## 2.2 Variables y operacionalización

### Definición conceptual.

#### **Variable: Gestión administrativa.**

La variable gestión administrativa es un proceso operacional que tiene cuatro dimensiones o etapas: planeación, dirección, organización y control (Chiavenato, 2007, p.126).

### Operacionalización de la variable.

#### **Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de la variable Gestión administrativa*

Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable **Gestión administrativa**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Planeación	Objetivos	1, 2, 3, 4	Escala Likert: (5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Neutro (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo	Eficiente: 25 – 58
	Estrategia	5, 6		
	Eficacia	7		Regular: 58 - 91
	Eficiencia	8		
Organización	Estructura organizacional	9, 10	Ineficiente: 91 - 125	
	Diseño de tareas	11		
Dirección	Comunicación	12, 13		
	Liderazgo	14, 15		
	Motivación	16, 17, 18		
Control	Normatividad	19, 20, 21		
	Medición	22, 23		
	Acciones	24, 25		

## 2.3 Población, muestra y muestreo

### Población.

Teniendo la idea de investigación, el problema a investigar, los objetivos que se esperan lograr, la justificación que motivan a realizar el estudio del fundamento teórico, las preguntas de investigación, el tipo y diseño de investigación, se define la población y muestra a la que se va a aplicar la investigación (Bernal, 2010, p. 160). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es un conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas descripciones (p. 174).

Para la presente investigación se ha considerado al personal administrativo de la Gerencia de Asuntos Jurídicos y la Gerencia de Servicios al Administrado del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, entre hombres y mujeres, comprendidos dentro del régimen del Decreto Legislativo N° 728 y 1057, que asciende a 206 personas.

### **Muestra.**

La muestra estuvo conformada por 135 trabajadores del Servicio de Administración Tributaria, a quienes se les aplicó el instrumento en el mismo momento.

Tamayo (2007) definió como muestra al grupo de individuos que se toma de la población, con el fin de estudiar un fenómeno estadístico (p.68).

Añade Sánchez y Reyes (2014), que la muestra es representativa de la población conformada por todos los miembros de cualquier clase bien definida (p.155). Al respecto, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos en la investigación podrán ser generalizados a la población sólo si se trabaja con una muestra representativa, se ha tomado en cuenta, para Determinar los niveles de percepción de la gestión administrativa a un grupo de trabajadores de la institución materia de la presente investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra de los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, se utilizó la siguiente fórmula de cálculo muestral:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup>= Valor de distribución normal, para un nivel de confianza (1-α): (1.96) = 95%

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= Probabilidad de no éxito (50%)

N= Tamaño de la población (206)

e2 = Error de tolerancia (5% = 0.05)

A continuación, reemplazamos los datos en la referida fórmula y obtuvimos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (206)}{(0.05)^2 (150 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 135$$

### **Muestreo.**

Para la presente investigación, se ha utilizado el método probabilístico – aleatorio, en tanto que se ha obtenido a partir de una población con similares características. El método probabilístico – aleatorio, según lo señalado por Sánchez y Reyes (2015), logra deducir con anticipación la credibilidad de las muestras tomadas (p.157).

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos.**

La técnica utilizada para medir la variable fue la encuesta, la misma que fue utilizada como instrumento principal de recolección de datos, y que estuvo dirigida a una población total de 135 personas, entre gerentes y empleados de dos gerencias del Servicio de Administración Tributaria. Al respecto, Hernández (2014), refiere que la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento (p.32).

La referida encuesta estuvo conformada por preguntas estandarizadas, para respuestas cerradas, a raíz de proporcionen a los usuarios un conjunto de respuestas que puedan seleccionar. Todas las personas que responden se basan en un mismo conjunto de posibles respuestas.

### **Instrumento de recolección de datos.**

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario de actitudes con escala de Likert para la variable: gestión administrativa, evaluándose 4 dimensiones:

planeación, organización, dirección y control para medir la percepción del personal respecto de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que un cuestionario es un conjunto de preguntas elaborado de acuerdo con las variables a medir; guardando congruencia con el planteamiento del problema e hipótesis. (p. 217)

## **Tabla 2**

### *Ficha técnica del instrumento para medir la V1*

---

Nombre del instrumento: Gestión administrativa  
 Autor: A. Villalobos Verna, Salomón José (2016)  
 Adaptado por: Karina Jackeline Caballero Gutiérrez  
 Lugar: Servicio de Administración Tributaria de Lima  
 Fecha de aplicación: 12 de febrero  
 Objetivo: Evaluar la percepción de la gestión administrativa  
 Administrado a: Personal administrativo del SAT – Dos gerencias  
 Tiempo: 20 minutos  
 Margen de error: 5%  
 Escalas: Escala politómica  
 Observación: Consta de 25 ítems y 4 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple de tipo Likert.

---

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento.**

#### **Validez:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez es entendida como el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Agrega, que la validez debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica (p. 201).

La validez se puede examinar desde las siguientes perspectivas: validez real (que consiste en tener una idea de la variable que se desea medir y evaluar si las preguntas del instrumento la miden), validez de contenido (estableciendo el grado en que el instrumento representa a la variable que se va a medir), validez de criterio (juicio que se realiza al instrumento respecto de la capacidad del mismo para predecir la variable objeto de la medición), validez de constructo (juicio

respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones) (Bernal, 2010, 248).

Con el fin de determinar la validez, se sometió al instrumento a juicios de expertos, acreditados en el conocimiento de la variable “gestión administrativa” y de la presente investigación.

**Tabla 3**  
*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V1*

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	José Luis Carrión Nin	Aplicable
2	Maestro	Juan Carlos Palma Aguilar	Aplicable
3	Doctor	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Aplicable

Luego de la evaluación respectiva, los expertos dictaminaron que el instrumento cumple con las especificaciones para su aplicabilidad, dado que contienen alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra del presente estudio. Se tuvieron en cuenta además las observaciones encontradas en la prueba piloto, quedando apto el instrumento para su aplicación en la muestra seleccionada.

#### **Confiabilidad del Instrumento.**

Con relación a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron que la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (p. 200). Es decir, que un instrumento es confiable, cuando los resultados obtenidos con éste en alguna ocasión y bajo ciertas condiciones, son similares a los resultados que se obtendrían en otra ocasión bajo las mismas condiciones (Ruiz, 2015, p. 1).

Se aplicó una prueba piloto de la variable gestión administrativa, a 15 personas, y los resultados se procesaron con el estadístico Alfa de Cronbach, cuyos resultados para la variable gestión administrativa fueron:

**Tabla 4**  
*Resumen del procesamiento de datos*

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	,0
Total		15	100,0

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

**Tabla 5**  
*Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la variable gestión administrativa*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	25

Tal como se aprecia, la tabla 7 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para la variable gestión administrativa con sus respectivas dimensiones.

### **Interpretación**

Considerando la escala de Ruiz (2002), conforme se aprecia a continuación:

**Tabla 6**  
*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de: Ruiz, C. (2002)

Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0.90, indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es alta.

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el análisis de datos cuantitativos se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística, con el fin de estimar parámetros y probar hipótesis, basándose en

la distribución muestral (p. 271). Al Respecto, en la presente investigación se ha utilizado el programa SPSSV25.

### **Estadística descriptiva**

Los resultados se presentaron empleando tabla de frecuencias y grafico de barras, por porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos. La estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica.

### **2.6 Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

### **III. Resultados**

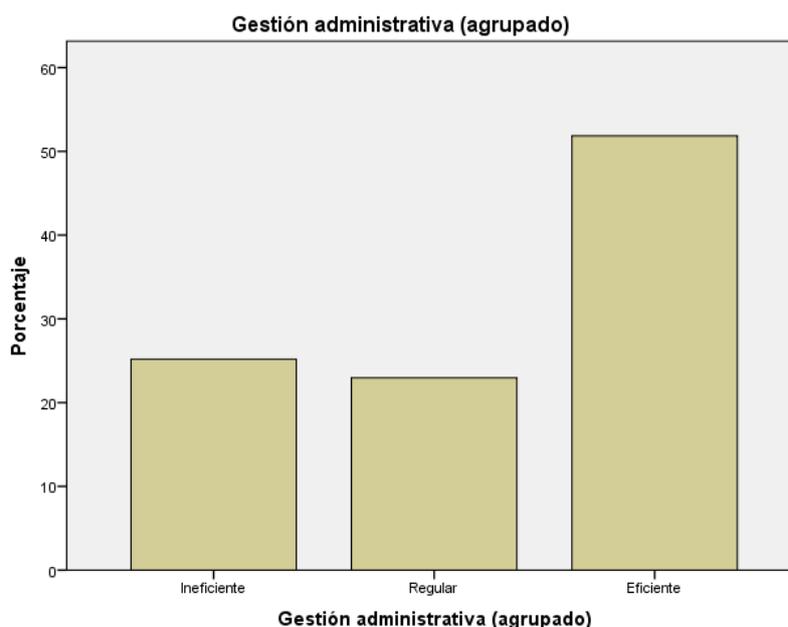
### 3.1 Resultados descriptivos de la investigación

#### De la variable Gestión administrativa

**Tabla 7**

*Tabla de frecuencia de la percepción de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	34	25,2	25,2	25,2
	Regular	31	23,0	23,0	48,1
	Eficiente	70	51,9	51,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	



*Figura 7: Niveles de percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

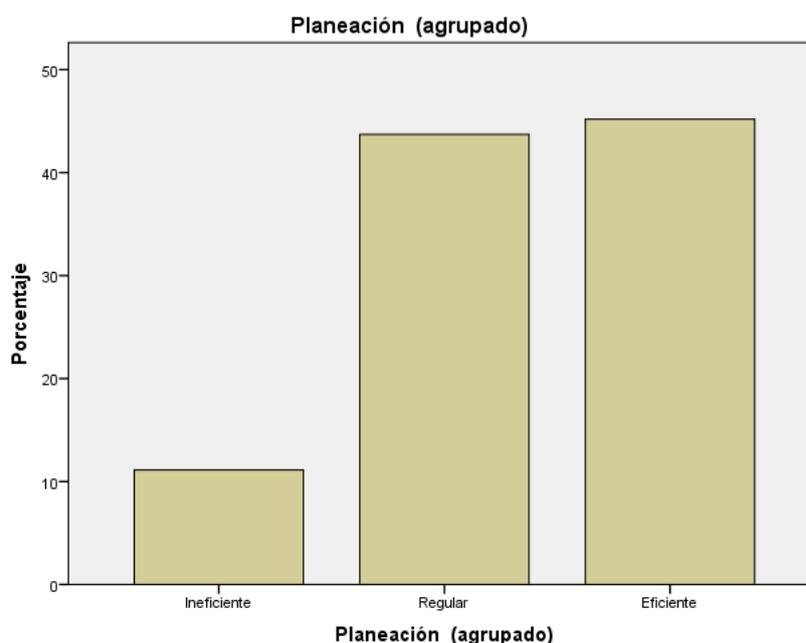
Interpretación: De la tabla 7 y figura 7, se observa que 34 (25,2%) trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados percibieron como ineficiente la variable gestión administrativa. Asimismo, que 31 (23,0%) la percibieron como regular y que 70 (51,9%) la percibieron como eficiente.

## Resultados descriptivos de la dimensión planeación.

**Tabla 8**

*Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión planeación de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	15	11,1	11,1	11,1
	Regular	59	43,7	43,7	54,8
	Eficiente	61	45,2	45,2	100,0
	Total	135	100,0	100,0	



*Figura 8: Nivel de percepción de la dimensión planeación de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

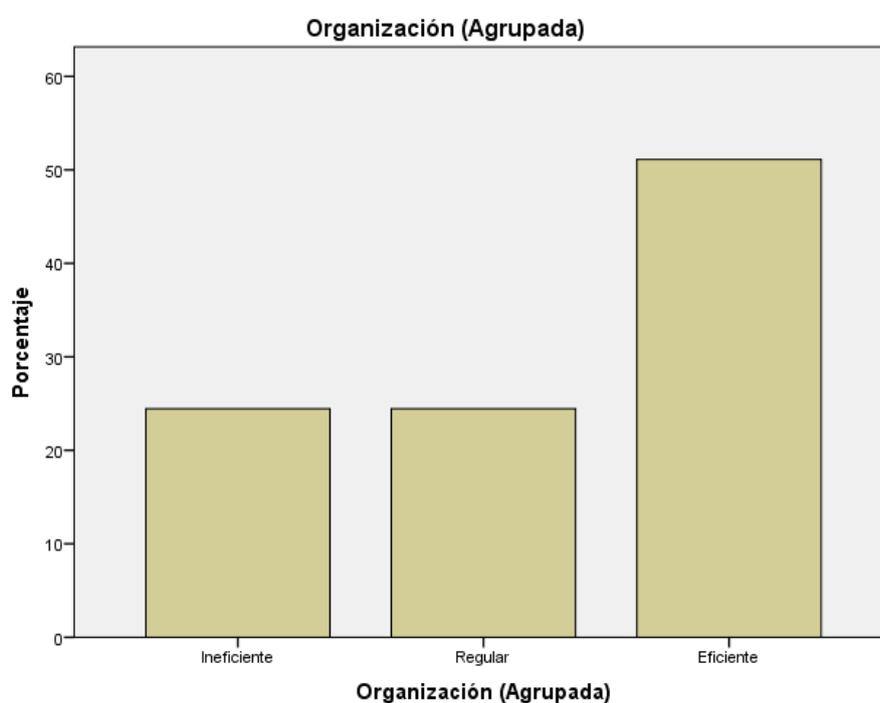
De la tabla 8 y figura 8, se observa que 15 (11,1%) trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados percibieron como ineficiente la dimensión planeación. Asimismo, que 59 (43,7%) la percibieron como regular y que 61 (45,2%) la percibieron como eficiente.

## Resultados descriptivos de la dimensión organización

**Tabla 9**

*Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión organización de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	33	24,4	24,4	24,4
	Regular	33	24,4	24,4	48,9
	Eficiente	69	51,1	51,1	100,0
Total		135	100,0	100,0	



*Figura 9: Nivel de percepción de la dimensión organización de la dimensión planeación de la variable de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

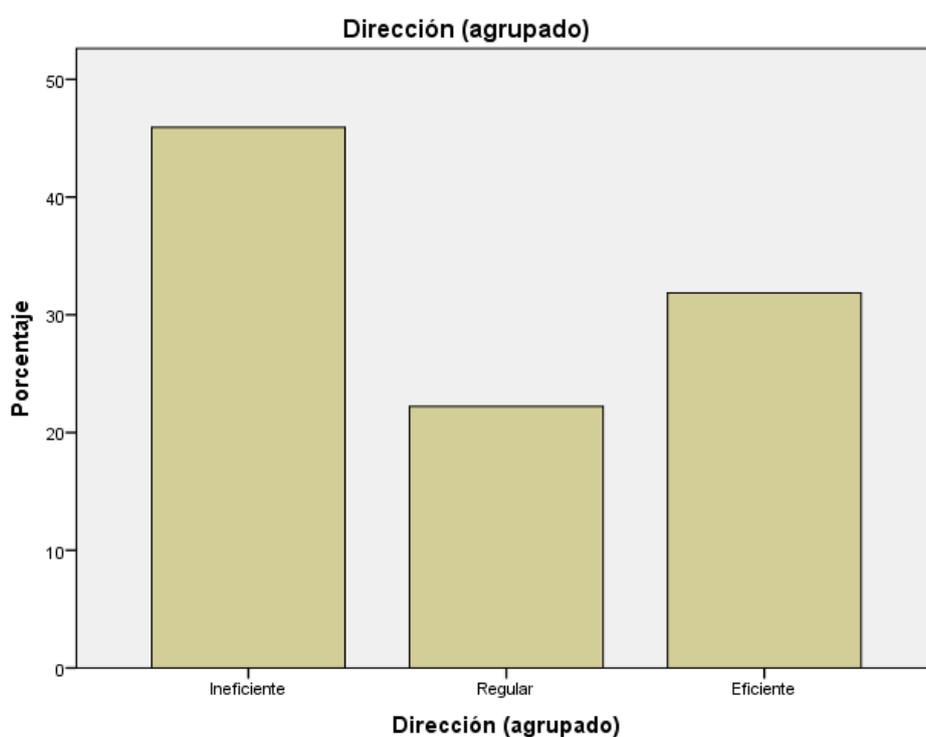
De la tabla 9 y figura 9, se observa que 33 (24,4%) trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados percibieron como ineficiente la dimensión organización. Asimismo, que 33 (24,4%) la percibieron como regular y que 69 (51,1%) la percibieron como eficiente.

## Resultados descriptivos de la dimensión dirección

**Tabla 10**

*Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión dirección de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	62	45,9	45,9	45,9
	Regular	30	22,2	22,2	68,1
	Eficiente	43	31,9	31,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	



*Figura 10: Nivel de percepción de la dimensión dirección de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

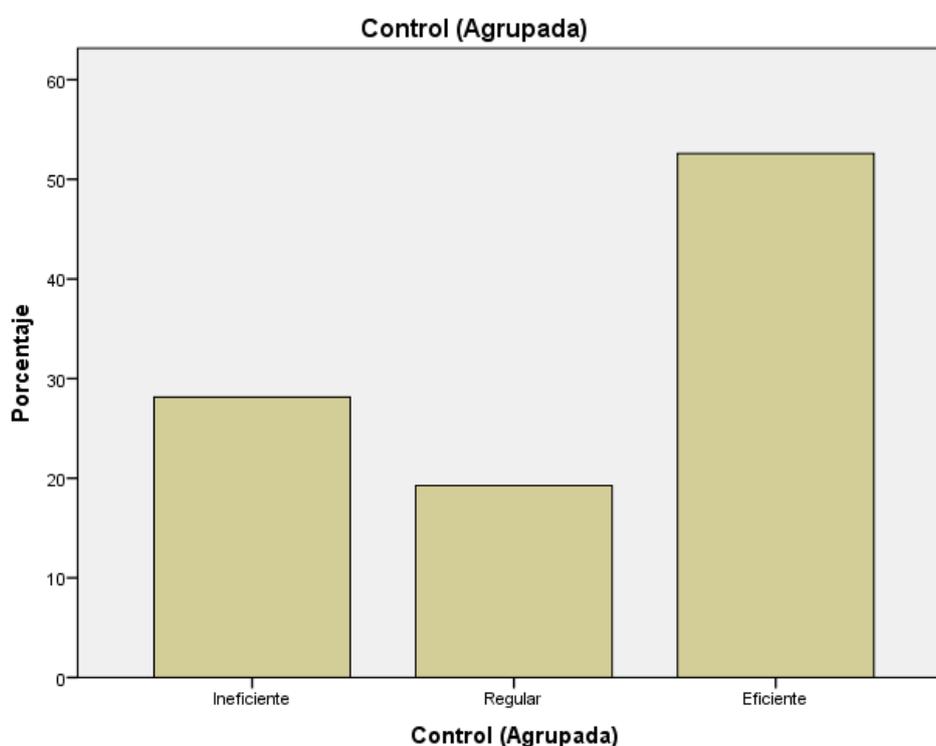
De la tabla 10 y figura 10, se observa que 62 (45,9%) trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados percibieron como ineficiente la dimensión dirección. Asimismo, que 30 (22,2%) la percibieron como regular y que 43 (31,9%) la percibieron como eficiente.

## Resultados descriptivos de la dimensión control

**Tabla 11**

*Tabla de frecuencia de la percepción de la dimensión control de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	38	28,1	28,1	28,1
	Regular	26	19,3	19,3	47,4
	Eficiente	71	52,6	52,6	100,0
	Total	135	100,0	100,0	



*Figura 11: Nivel de percepción de la dimensión control de la variable gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017*

De la tabla 11 y figura 11, se observa que 38 (28,1%) trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados percibieron como ineficiente la dimensión control. Asimismo, que 26 (19,3%) la percibieron como regular y que 71 (52,6%) la percibieron como eficiente.

## **IV. Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de la percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, utilizando el método deductivo, con el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transaccional.

Se encontraron diferentes investigaciones con la variable gestión administrativa, obteniendo antecedentes que sirvieron como referencia para construir un cuestionario para los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima que fueron elegidos gracias al muestreo de tipo probabilístico.

Luego de recoger los datos a través del instrumento antes mencionado, y de la presentación de los resultados conseguidos se halló: que un 51.9% de los trabajadores administrativos percibieron como eficiente la gestión administrativa, y que un 25.2% que la percibe como ineficiente; en lo que se refiere a la dimensión de planeación, un 45.2% de los trabajadores administrativos la percibió como eficiente, mientras que un 43,7% la percibieron como regular y un 11,1% de encuestados la percibieron como ineficiente; en lo que refiere a la dimensión organización, un 24.4% de trabajadores, la percibió como ineficiente, un 24,4% la percibieron como regular y un 51,1% la percibieron como eficiente; un 45.9% de trabajadores administrativos percibieron como ineficiente la dimensión de dirección, mientras que 22,2% la percibieron como regular y 31,9% la percibieron como eficiente; un 28.1% de trabajadores administrativos percibieron como ineficiente la dimensión control, frente a un 52.6% que las percibieron como eficiente y a un 19,3% que la percibieron como regular.

Tórrez (2015), de manera similar a la investigación materia de análisis realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa Matagalpa Coffee Group, bajo el argumento de que son ellos quienes se involucran directamente con los procesos que se desarrollan en la empresa, y por consecuencia son quienes manejan la información que se deseaba averiguar. Sin embargo, los resultados fueron muy diferentes. Luego de la aplicación de dicha encuesta se encontró una percepción del 100% respecto de la falta de participación en definición, visión y valores, falta de planificación de actividades, de estructura organizativa, de autoridad para tomar decisiones, de metas para cada ciclo. Asimismo, los trabajadores señalaron

en un 100% la falta de evaluación de desempeño, planificación estratégica y de ejecución de acciones inmediatas para no conformidades, además de percibir carencia de motivación en la empresa.

Las mismas diferencias se dieron respecto de la investigación de Flores (2015), quien para analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, aplicó el mismo instrumento al mismo tipo de población, pero sin usar muestra, logrando resultados más certeros. En su trabajo tuvo énfasis en la planeación. En su caso, si bien la mayoría reconoció la importancia de la planeación en la empresa, el 100% de los encuestados respondió no conocer los planes que tenía la empresa materia de estudio, lo que según el autor demuestra que no se cumple con involucrar a los trabajadores en la administración de la empresa, dificultando sus labores.

En cambio Iñiguez y Villacrés (2012), que también tomaron como población trabajadores administrativos de varias universidades, concluyeron que la política institucional es uno de los puntos débiles dentro de las evaluaciones efectuadas, siendo la peor valoración aquella que apunta a la cantidad de personal administrativo y la gestión presupuestaria. Ellos, a diferencia de los demás autores, encontraron deficiencia en los recursos humanos de las instituciones, por lo que recomendaron una depuración del personal y la implementación de un proceso de evaluación y capacitación a largo plazo, de la mano de un compromiso de mejora de la calidad en un proceso de mejoramiento continuo.

Una percepción totalmente distinta lo dio Juárez (2014), después de aplicar la encuesta al mismo tipo de población (trabajadores de una institución), llegando a la conclusión que la percepción de la gestión administrativa no está relacionada directamente con el planeamiento estratégico, que lo demostrado en la investigación no es concordante a la teoría, y que los trabajadores poseen un desconocimiento e injerencia negativa en los procesos de planeación estratégica. Respecto de lo anteriormente señalado, hay discrepancia, debido a que como se ha señalado en la presente investigación, y como han declarado muchos expertos en infinidad de investigaciones, una institución que no sepa de manera clara dónde está y hacia donde desea ir, no podría tener una gestión administrativa dentro de los rangos considerados aceptables.

Por su parte Villalobos (2017), quien en su trabajo de investigación usó la misma variable de gestión administrativa con especial énfasis en la dimensión de dirección, llegó a la conclusión de que al existir una relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión administrativa, deberían identificarse mediante talleres de reflexión y análisis, las debilidades que ocasionan que un 70% considere como regular el liderazgo, el mismo que, según señala dicho personal, no permite conllevar una mejor gestión administrativa.

En tanto Plasencia (2017), usando el mismo instrumento encuesta en sus trabajadores para determinar la influencia de la gestión administrativa en la calidad de la enseñanza universitaria, pero usando como población a los usuarios del servicio, es decir, a los estudiantes, llegó a las siguientes conclusiones: La gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativa de la institución es moderado en un 73.5%, y la calidad de la enseñanza es poco eficiente en un 75.39%, y los resultados sobre la gestión administrativa muestra una dependencia del 39, 2% con respecto a la variable dependiente calidad de la enseñanza. Con relación a este caso, la investigación guarda correspondencia con el hecho de que en el Servicio de Administración Tributaria de Lima se estableció un porcentaje alto en la percepción que señaló que la gestión administrativa es eficiente; sin embargo, revela el estudio de Plasencia, el nivel de eficiencia en la gestión no se encuentra íntimamente relacionada con la calidad del servicio porque como es de conocimiento general, existen usuarios que no están conformes con la calidad del servicio de las instituciones públicas.

En cambio Tola (2015), para estudiar la forma en que la gestión administrativa influye en el mejoramiento de los servicios de salud de los Hospitales III de Essalud de la Región Puno-2012", empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo-explicativo-correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, usando como población a una muestra de formada por trabajadores de la institución. Llegó a la conclusión, que existe una percepción de gestión por debajo de lo esperado, que se traduce en un mal servicio de salud. Ello se contrapone en gran medida con la investigación materia de esta tesis, en donde hemos visto que existe una percepción en su mayoría favorable a la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

## **V. Conclusiones**

**Primera.**

Se determinó que un 51.9% de los trabajadores administrativos percibió como eficiente la gestión administrativa en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, el 23,0% la percibió como regular y el 25.2% la percibió como ineficiente.

**Segunda.**

Se determinó que un 45.2% de los trabajadores administrativos percibió como eficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión planeación, mientras que un 43,7% la percibió como regular y un 11,1% de encuestados la percibió como ineficiente. Como se señaló anteriormente, ésta dimensión está referida al conocimiento de los objetivos institucionales, así como la disposición de los recursos y tecnología necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

**Tercera.**

Se determinó que un 24.4% de trabajadores administrativos percibió como ineficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión organización, mientras un 24,4% la percibió como regular y un 51,1% la percibió como eficiente. De acuerdo a lo expuesto en la parte teórica de ésta investigación, la dimensión organización está relacionada con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, el buen servicio al usuario, y tareas, actividades y diseño de cargos correctamente delimitados.

**Cuarta.**

Se determinó que un 45.9% de trabajadores administrativos percibió como ineficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión de dirección, mientras que un 22,2% la percibió como regular y un 31,9% la percibió como eficiente. Según lo expuesto en la parte teórica de ésta investigación, la dimensión dirección se refiere a la importancia de tomar en cuenta las opiniones y aportes de los subordinados, impartir directrices de manera clara y directa, afrontar los conflictos convenientemente, fomentar el

trabajo en equipo, capacitación permanente y reconocimiento de logros del personal, entre otros.

**Quinta.**

Se determinó que un 28.1% de trabajadores administrativos percibió como ineficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión control, frente a un 52.6% que la percibió como eficiente y a un 19,3% que la percibió como regular. De acuerdo a lo señalado en la parte teórica de ésta investigación, la dimensión control está relacionado con el establecimiento de criterios o estándares de calidad, difusión de directrices entre el personal, actualización de la normatividad interna, evaluación de los diferentes procedimientos, evaluación de desempeño de los trabajadores, corrección oportuna de las desviaciones o variaciones halladas, capacitación del personal, entre otros.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera.**

Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria de Lima efectuar investigaciones de periodicidad anual para evaluar la gestión administrativa de la entidad tomando en cuenta las dimensiones de planeación, organización, dirección y control, así como el instrumento utilizado en ésta investigación, ampliando la muestra y población, abarcando, de preferencia, a aquellas áreas que tengan trato directo con los administrados.

**Segunda.**

Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria de Lima efectuar una mayor difusión de los objetivos institucionales entre los trabajadores de las diferentes áreas, así como establecer una mayor eficacia y eficiencia en la disposición de los recursos que necesita el personal, de modo tal que cada trabajador cuente con los materiales necesarios que viabilicen sus labores, con especial atención en la dotación de tecnología que les permita cumplir sus objetivos.

**Tercera.**

Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria de Lima la difusión entre su personal administrativo, de las funciones y cargos de quienes conforman su organigrama, de tal manera que cada trabajador tenga conocimiento tanto de las labores que le corresponden, como de aquellas que les corresponden a los que pertenecen a las demás áreas.

**Cuarta.**

Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria de Lima realizar un nuevo estudio evaluando las razones que llevaron a que en la presente investigación se haya determinado una percepción ineficiente de la gestión administrativa en la dimensión de dirección, tomando en cuenta sobre todo aquellas áreas que tienen trato directo con el administrado. Asimismo, se recomienda impartir directrices y/o realizar capacitaciones dirigidos al personal directivo de la institución, encaminados a concientizarlos a tomar en cuenta las opiniones y aportes de sus subordinados, así como a afrontar los conflictos convenientemente, fomentando

el trabajo en equipo, y destinar anualmente presupuesto para la capacitación permanente y reconocimiento de logros de su personal, entre otros.

**Quinta.**

Se recomienda al Servicio de Administración Tributaria de Lima la difusión entre su personal de las principales directrices entre su personal y actualización de la normatividad interna, mediante talleres, capacitaciones, entre otros. Asimismo, se recomienda impulsar la evaluación periódica de desempeño de los trabajadores, que aseguren la corrección oportuna de las desviaciones o variaciones halladas.

## **VII. Referencias**

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social*. (1ra. Ed.), Argentina: Editorial Brujas.
- Anzola, S. (2002) *Administración de pequeñas empresas* (2da ed.). Ed. McGrawhill,
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra. Ed.). Colombia: Pearson.  
Recuperado de <http://bit.ly/2GXtE2Y>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. Ed.), México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, (2009) *Comportamiento organizacional*. (2da Ed.). México, MC Graw Hill.
- Constitución Política del Perú. 1993.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá. Recuperado de <http://bit.ly/2Fm0yNw>
- Edicto N° 225, *que crea el Servicio de Administración Tributaria como organismo público descentralizado de la MML, y modificatorias*.
- Edicto N° 227, *Estatuto del Servicio de Administración Tributaria, y modificatorias*.
- Fernández, J. (1991) *El proceso administrativo* (2da ed). México: Ed. Diana.
- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de <http://bit.ly/2t2ksYH>
- Hamptom, D. (1989) *Administración* (3ra ed.) México: Editorial McGraw-Hill.  
Recuperado de <https://goo.gl/o57ESL>
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- lñiguez, H., y Villacrés. (2012). *Evaluación de la gestión administrativa de las universidades categoría "B" de Guayaquil y propuesta de plan mejoras de los procesos para elevar los niveles de satisfacción*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil – Ecuador. Recuperado de <http://bit.ly/2FLaqxO>
- Juárez, W. (2014). *Relación entre la percepción de la gestión administrativa y el planeamiento estratégico según los trabajadores del Instituto Nacional de*

- Ciencias Neurológicas*, 2014. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://goo.gl/in723y>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012) *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: Ed. McGrawhill. Recuperado de <https://goo.gl/RZdznC>
- León, C. (2016). *Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados*. (Tesis de maestría). Universidad da Coruña. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/18384>
- Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las entidades del Estado
- Loli, Del Carpio, Vergara, Cuba, Morales, Flores y Lamas (2010). *La satisfacción y la calidad de servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana*. En Revista IIPSI, Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://bit.ly/2FPbbWG>
- Manual de Organización y Funciones del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT. (SAT-DG002). Vigente desde 01 de octubre de 2013.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. (2ª ed.), México: Pearson.
- Plasencia, M. (2017). *Gestión administrativa y calidad de la enseñanza universitaria, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao-2016*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://goo.gl/ifxDs5>
- Real Academia Española (2018). Madrid, España. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Servicio de Administración Tributaria de Lima (2016). *Acerca del SAT*. Lima: Oficina de Planificación y Estudios Económicos. Recuperado de <http://bit.ly/2FaN9IY>
- Reyes A. (2004) *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. Recuperado de <https://goo.gl/85htYM>
- Robbins, S., Coulter, M. (2014) *Administración*. (12 ed. ) México. Ed. Pearson. Recuperado de <https://goo.gl/h6Vejb>

- Ruíz, C. (2015). Confiabilidad. Recuperado de <http://bit.ly/2hS3iE6>
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. 2007. Recuperado de <https://goo.gl/u629dS>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015) *Metodología y diseño en la investigación científica*. Quinta edición, Lima, Perú Business Support Aneth S.R.L.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4ta Edición). México: Limusa. Recuperado de <https://goo.gl/7C4ijU>
- Tola, I. (2015). *Influencia de la gestión administrativa en los servicios de salud de los hospitales III de Essalud de la Región Puno – 2012*. Juliaca, Perú. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bit.ly/2FeJpoO>
- Tórrez, M. (2015). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014, Managua, Nicaragua*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://goo.gl/krEUpq>
- Villalobos, S. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016*. Lima, Perú. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bit.ly/2HYPrZo>

## **Anexos**

**ANEXO 1**  
**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017**

The perception of administrative management of Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017

Autora: Karina Jackeline Caballero Gutiérrez

Estudiante de la Escuela de Postgrado del Programa de Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo sede Lima Norte

Karina\_jackeline@hotmail.com

**Resumen**

El objetivo de la presente investigación es Determinar los niveles de percepción de la gestión administrativa respecto de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, que servirá de base para valorar la calidad de la prestación de los servicios de dicha institución, además de identificar las áreas problemáticas que podrían ser objetivo de futuras acciones. El método empleado fue deductivo, tipo de investigación básica, nivel descriptivo, enfoque cuantitativo; diseño no experimental transaccional. La población estuvo formada por los trabajadores administrativos de la institución y el muestreo fue de tipo probabilístico. El instrumento empleado fue la encuesta usando un cuestionario de actitudes con escala de Likert. Conclusiones: El 51.9% de encuestados percibieron como eficiente la gestión administrativa, señalando mayor eficiencia en las dimensiones de control (52.6%) y organización (51.1%), y una manifestaron mayor ineficiencia la en la dimensión de dirección (45.9%).

**Palabras clave:** percepción de la gestión administrativa.

**Abstract**

The objective of the present investigation is to determine the perception of the administrative management regarding the employees of the Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, which will serve as a basis for assessing the quality of the services provided by said institution, as well as identifying the problematic areas that could be the target of future actions. The method used was deductive, basic research type, descriptive level, quantitative approach; non-experimental transactional design. The

population was formed by the administrative workers of the institution and the sampling was probabilistic. The instrument used was the survey using a questionnaire of attitudes with a Likert scale. Conclusions: 51.9% of respondents perceived administrative management as efficient, indicating greater efficiency in the dimensions of control (52.6%) and organization (51.1%), and one showed greater inefficiency in the management dimension (45.9%).

**Keywords:** Perception of administrative management.

## **Introducción**

La tesis “La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017”, se realizó para obtener el Grado de Maestra en Gestión Pública. El tema es importante en el contexto universitario nacional e internacional, y se fundamenta en teorías administrativas. La justificación teórica del presente estudio es que la percepción de los trabajadores puede ser utilizada como indicador para evaluar las intervenciones de los servicios, propiciando información sobre la calidad percibida en los aspectos de planeación, organización, dirección y control. Entre los estudios previos internacionales y nacionales más importantes tenemos las siguientes tesis: Tórrez (2015), sobre *La Gestión Administrativa y su Impacto en la Mejora Continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013 – 2014*, llegó a la conclusión de que si no se cuenta con planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos y metas ni se tiene una cultura de planificación estratégico, táctico, y operativo, se tendrá una gestión con un nivel muy bajo; Juárez (2014), en su investigación sobre *Relación entre la percepción de la gestión administrativa y planeamiento estratégico según los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas – 2014*, concluyó que la percepción de la gestión administrativa no está relacionada directamente con el planeamiento estratégico, que lo demostrado en la investigación no es concordante a la teoría; Villalobos (2017) en su investigación sobre

*Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016*, llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión administrativa. La definición de la variable gestión administrativa y sus cuatro dimensiones planeación, organización, dirección y control se construyó en base a lo señalado por los autores Chiavenato, I. (2007), Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2014), y Münch, L. (2014). El contexto es el Servicio de la Administración Tributaria de Lima (2017), las unidades de análisis del estudio son los trabajadores de dicha institución. Ésta investigación permitirá determinar el nivel de percepción de la gestión administrativa según el personal administrativo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017; y su resultado podrá ser una herramienta fundamental para la gestión de esta institución, que incluye priorización de la solución de los principales problemas encontrados, así como la definición de estrategias para la optimización de la gestión administrativa de la institución.

### **Materiales y métodos:**

#### **Diseño de estudio.**

La investigación es cuantitativa, ya que se procesó los datos conseguidos siguiendo un procedimiento estadístico, la cual comprende el planteamiento de un problema de estudio, construcción de preguntas sobre cuestiones específicas, revisión de la literatura, construcción del marco teórico, proposición de una o varias hipótesis y el sometimiento de ellas al procedimiento estadístico en sí, luego del cual tales hipótesis fueron corroboradas o refutadas dependiendo de los resultados de la investigación, generando datos que fueron recolectados y analizados a través de la medición.

El método empleado fue deductivo, analizando conceptos en varias etapas, permitiendo pasar de afirmaciones generales a otras más particulares, hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos.

El tipo de investigación que se adapta al presente trabajo fue la básica, descriptiva, no experimental, de corte transversal.

### **Muestreo.**

Para la presente investigación, se ha utilizado el método probabilístico – aleatorio, en tanto que se ha obtenido a partir de una población con similares características.

### **Sujetos.**

Para la presente investigación, se considera población al personal administrativo de dos gerencias del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, entre hombres y mujeres. La muestra estuvo conformada por 135 personas, a quienes se les aplicó el instrumento en el mismo momento.

### **Instrumentos.**

La técnica utilizada para medir la variable fue la encuesta, que fue utilizada como instrumento principal de recolección de datos, y estuvo dirigida a una población total de 135 personas, entre gerentes y empleados de dos gerencias del Servicio de Administración Tributaria. La referida encuesta estuvo conformada por preguntas estandarizadas, para respuestas cerradas, con el fin de proporcionar a los usuarios un conjunto de respuestas que puedan seleccionar.

Se utilizó el cuestionario de actitudes con escala de Likert para la variable: gestión administrativa, evaluándose 4 dimensiones: planeación, organización, dirección y control

para medir la percepción del personal respecto de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima.

Con el fin de determinar la validez, se sometió al instrumento a juicios de expertos acreditados en el conocimiento de la variable “gestión administrativa” y de la presente investigación, quienes dictaminaron que el instrumento cumple con las especificaciones para su aplicabilidad, dado que contienen alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra del presente estudio, quedando apto el instrumento para su aplicación en la muestra seleccionada.

Con relación a la confiabilidad, se aplicó a los resultados de la encuesta una prueba piloto de la variable gestión administrativa a 15 personas, y los resultados se procesaron con el estadístico Alfa de Cronbach, señalando coeficientes superiores a 0.90, que indica que el grado de confiabilidad del instrumento es alta.

### **Resultados.**

Se observó que el 25,2% de los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados, percibieron como ineficiente la variable gestión administrativa, 23,0% la percibieron como regular y 51,9% como eficiente.

Respecto de la dimensión planeación, se encontró que el 11,1% trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima del total de encuestados la percibieron como ineficiente, 43,7% como regular y 45,2% como eficiente.

Respecto a la dimensión organización, 24,4% de trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima la percibieron como ineficiente, 24,4% la percibieron como regular y 51,1% la percibieron como eficiente.

Respecto a la dimensión dirección, 45,9% trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima la percibieron como ineficiente, 22,2% la percibieron como regular y 31,9% la percibieron como eficiente.

Respecto a la dimensión control, 28,1% de trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima la percibieron como ineficiente, 19,3% la percibieron como regular y 52,6% la percibieron como eficiente.

### **Discusión.**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de la percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, utilizando el método deductivo, con el tipo de investigación básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transaccional.

Se encontraron diferentes investigaciones con la variable gestión administrativa, obteniendo antecedentes que sirvieron como referencia para construir un cuestionario para los trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima que fueron elegidos gracias al muestreo de tipo probabilístico.

Luego de recoger los datos a través del instrumento antes mencionado, y de la presentación de los resultados conseguidos se halló: que un 51.9% de los trabajadores administrativos percibieron como eficiente la gestión administrativa, y que un 25.2% que la percibe como ineficiente; en lo que se refiere a la dimensión de planeación, un 45.2% de los trabajadores administrativos la percibió como eficiente, mientras que un 43,7% la percibieron como regular y un 11,1% de encuestados la percibieron como ineficiente; en lo que refiere a la dimensión organización, un 24.4% de trabajadores, la percibió como ineficiente, un 24,4% la percibieron como regular y un 51,1% la percibieron como eficiente; un 45.9% de trabajadores administrativos percibieron como ineficiente la

dimensión de dirección, mientras que 22,2% la percibieron como regular y 31,9% la percibieron como eficiente; un 28.1% de trabajadores administrativos percibieron como ineficiente la dimensión control, frente a un 52.6% que las percibieron como eficiente y a un 19,3% que la percibieron como regular.

Tórrez (2015), de manera similar a la investigación materia de análisis realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa Matagalpa Coffee Group, bajo el argumento de que son ellos quienes se involucran directamente con los procesos que se desarrollan en la empresa, y por consecuencia son quienes manejan la información que se deseaba averiguar. Sin embargo, los resultados fueron muy diferentes. Luego de la aplicación de dicha encuesta se encontró una percepción del 100% respecto de la falta de participación en definición, visión y valores, falta de planificación de actividades, de estructura organizativa, de autoridad para tomar decisiones, de metas para cada ciclo. Asimismo, los trabajadores señalaron en un 100% la falta de evaluación de desempeño, planificación estratégica y de ejecución de acciones inmediatas para no conformidades, además de percibir carencia de motivación en la empresa.

Las mismas diferencias se dieron respecto de la investigación de Flores (2015), quien para analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, aplicó el mismo instrumento al mismo tipo de población, pero sin usar muestra, logrando resultados más certeros. En su trabajo tuvo énfasis en la planeación. En su caso, si bien la mayoría reconoció la importancia de la planeación en la empresa, el 100% de los encuestados respondió no conocer los planes que tenía la empresa materia de estudio, lo que según el autor demuestra que no se cumple con involucrar a los trabajadores en la administración de la empresa, dificultando sus labores.

En cambio Iñiguez y Villacrés (2012), que también tomaron como población trabajadores administrativos de varias universidades, concluyeron que la política

institucional es uno de los puntos débiles dentro de las evaluaciones efectuadas, siendo la peor valoración aquella que apunta a la cantidad de personal administrativo y la gestión presupuestaria. Ellos, a diferencia de los demás autores, encontraron deficiencia en los recursos humanos de las instituciones, por lo que recomendaron una depuración del personal y la implementación de un proceso de evaluación y capacitación a largo plazo, de la mano de un compromiso de mejora de la calidad en un proceso de mejoramiento continuo.

Una percepción totalmente distinta lo dio Juárez (2014), después de aplicar la encuesta al mismo tipo de población (trabajadores de una institución), llegando a la conclusión que la percepción de la gestión administrativa no está relacionada directamente con el planeamiento estratégico, que lo demostrado en la investigación no es concordante a la teoría, y que los trabajadores poseen un desconocimiento e injerencia negativa en los procesos de planeación estratégica. Respecto de lo anteriormente señalado, hay discrepancia, debido a que como se ha señalado en la presente investigación, y como han declarado muchos expertos en infinidad de investigaciones, una institución que no sepa de manera clara dónde está y hacia donde desea ir, no podría tener una gestión administrativa dentro de los rangos considerados aceptables.

Por su parte Villalobos (2017), quien en su trabajo de investigación usó la misma variable de gestión administrativa con especial énfasis en la dimensión de dirección, llegó a la conclusión de que al existir una relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión administrativa, deberían identificarse mediante talleres de reflexión y análisis, las debilidades que ocasionan que un 70% considere como regular el liderazgo, el mismo que, según señala dicho personal, no permite conllevar una mejor gestión administrativa.

En tanto Plasencia (2017), usando el mismo instrumento encuesta en sus trabajadores para determinar la influencia de la gestión administrativa en la calidad de la

enseñanza universitaria, pero usando como población a los usuarios del servicio, es decir, a los estudiantes, llegó a las siguientes conclusiones: La gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativa de la institución es moderado en un 73.5%, y la calidad de la enseñanza es poco eficiente en un 75.39%, y los resultados sobre la gestión administrativa muestra una dependencia del 39, 2% con respecto a la variable dependiente calidad de la enseñanza. Con relación a este caso, la investigación guarda correspondencia con el hecho de que en el Servicio de Administración Tributaria de Lima se estableció un porcentaje alto en la percepción que señaló que la gestión administrativa es eficiente; sin embargo, revela el estudio de Plasencia, el nivel de eficiencia en la gestión no se encuentra íntimamente relacionada con la calidad del servicio porque como es de conocimiento general, existen usuarios que no están conformes con la calidad del servicio de las instituciones públicas.

En cambio Tola, I. (2015), para estudiar la forma en que la gestión administrativa influye en el mejoramiento de los servicios de salud de los Hospitales III de Essalud de la Región Puno-2012”, empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo-explicativo-correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, usando como población a una muestra de formada por trabajadores de la institución. Llegó a la conclusión, que existe una percepción de gestión por debajo de lo esperado, que se traduce en un mal servicio de salud. Ello se contrapone con la tesis materia de estudio, en donde existe una percepción en su mayoría favorable a la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

### **Conclusiones.**

#### **Primera.**

Se determinó que un 51.9% de los trabajadores administrativos percibió como eficiente la gestión administrativa en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017, el 23,0% la percibió como regular y el 25.2% la percibió como ineficiente.

### **Segunda.**

Se determinó que un 45.2% de los trabajadores administrativos percibió como eficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión planeación, mientras que un 43,7% la percibió como regular y un 11,1% de encuestados la percibió como ineficiente. Como se señaló anteriormente, ésta dimensión está referida al conocimiento de los objetivos institucionales, así como la disposición de los recursos y tecnología necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

### **Tercera.**

Se determinó que un 24.4% de trabajadores administrativos percibió como ineficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión organización, mientras un 24,4% la percibió como regular y un 51,1% la percibió como eficiente. De acuerdo a lo expuesto en la parte teórica de ésta investigación, la dimensión organización está relacionada con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, el buen servicio al usuario, y tareas, actividades y diseño de cargos correctamente delimitados.

### **Cuarta.**

Se determinó que un 45.9% de trabajadores administrativos percibió como ineficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión de dirección, mientras que un 22,2% la percibió como regular y un 31,9% la percibió como

eficiente. Según lo expuesto en la parte teórica de ésta investigación, la dimensión dirección se refiere a la importancia de tomar en cuenta las opiniones y aportes de los subordinados, impartir directrices de manera clara y directa, afrontar los conflictos convenientemente, fomentar el trabajo en equipo, capacitación permanente y reconocimiento de logros del personal, entre otros.

### **Quinta.**

Se determinó que un 28.1% de trabajadores administrativos percibió como ineficiente la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria, 2017, en su dimensión control, frente a un 52.6% que la percibió como eficiente y a un 19,3% que la percibió como regular. De acuerdo a lo señalado en la parte teórica de ésta investigación, la dimensión control está relacionado con el establecimiento de criterios o estándares de calidad, difusión de directrices entre el personal, actualización de la normatividad interna, evaluación de los diferentes procedimientos, evaluación de desempeño de los trabajadores, corrección oportuna de las desviaciones o variaciones halladas, capacitación del personal, entre otros.

### **Referencias**

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social*. (1ra. Ed.), Argentina: Editorial Brujas.
- Anzola, S. (2002) *Administración de pequeñas empresas* (2da ed.). Ed. McGrawhill,
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra. Ed.). Colombia: Pearson. Recuperado de <http://bit.ly/2GXtE2Y>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. Ed.), México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, (2009) *Comportamiento organizacional*. (2da Ed.). México, MC Graw Hill.

Constitución Política del Perú. 1993.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), Guía para la construcción de indicadores de gestión. Bogotá. Recuperado de <http://bit.ly/2Fm0yNw>

Edicto N° 225, *que crea el Servicio de Administración Tributaria como organismo público descentralizado de la MML*, y modificatorias.

Edicto N° 227, *Estatuto del Servicio de Administración Tributaria*, y modificatorias.

Fernández, J. (1991) *El proceso administrativo* (2da ed). México: Ed. Diana.

Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de <http://bit.ly/2t2ksYH>

Hamptom, D. (1989) *Administración* (3ra ed.) México: Editorial McGraw-Hill. Recuperado de <https://goo.gl/o57ESL>

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Iñiguez, H., y Villacrés. (2012). *Evaluación de la gestión administrativa de las universidades categoría "B" de Guayaquil y propuesta de plan mejoras de los procesos para elevar los niveles de satisfacción*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil – Ecuador. Recuperado de <http://bit.ly/2FLaqxO>

Juárez, W. (2014). *Relación entre la percepción de la gestión administrativa y el planeamiento estratégico según los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://goo.gl/in723y>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012) *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: Ed. McGrawhill. Recuperado de <https://goo.gl/RZdznC>

- León, C. (2016). *Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados*. (Tesis de maestría). Universidad da Coruña. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/18384>
- Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las entidades del Estado
- Loli, Del Carpio, Vergara, Cuba, Morales, Flores y Lamas (2010). *La satisfacción y la calidad de servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana*. En Revista IIPSI, Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://bit.ly/2FPbbWG>
- Manual de Organización y Funciones del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT. (SAT-DG002). Vigente desde 01 de octubre de 2013.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. (2ª ed.), México: Pearson.
- Plasencia, M. (2017). *Gestión administrativa y calidad de la enseñanza universitaria, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao- 2016*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://goo.gl/ifxDs5>
- Real Academia Española (2018). Madrid, España. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Servicio de Administración Tributaria de Lima (2016). *Acerca del SAT*. Lima: Oficina de Planificación y Estudios Económicos. Recuperado de <http://bit.ly/2FaN9IY>
- Reyes A. (2004) *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. Recuperado de <https://goo.gl/85htYM>
- Robbins, S., Coulter, M. (2014) *Administración*. (12 ed. ) México. Ed. Pearson. Recuperado de <https://goo.gl/h6Vejb>

- Ruíz, C. (2015). Confiabilidad. Recuperado de <http://bit.ly/2hS3iE6>
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. 2007. Recuperado de <https://goo.gl/u629dS>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015) *Metodología y diseño en la investigación científica*. Quinta edición, Lima, Perú Business Support Aneth S.R.L.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4ta Edición). México: Limusa. Recuperado de <https://goo.gl/7C4ijU>
- Tola, I. (2015). *Influencia de la gestión administrativa en los servicios de salud de los hospitales III de Essalud de la Región Puno – 2012*. Juliaca, Perú. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bit.ly/2FeJpoO>
- Tórrez, M. (2015). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014, Managua, Nicaragua*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://goo.gl/krEUpq>
- Villalobos, S. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016*. Lima, Perú. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bit.ly/2HYPrZo>

## ANEXO 2 Matriz de consistencia

**Título:** La percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

**Autora:** Karina Caballero Gutierrez.

Problema	Objetivos	Variable e indicadores				
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es el nivel de la percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> PE1: ¿Cuál es el nivel de la percepción de la planeación del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?</p> <p>PE2: ¿Cuál es el nivel de la percepción de la organización del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?</p> <p>PE3: ¿Cuál es el nivel de la percepción de la dirección del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?</p> <p>PE4: ¿Cuál es el nivel de la percepción del control del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar los niveles de percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> OE1: Determinar los niveles de percepción de la planeación del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.</p> <p>OE2: Determinar los niveles de percepción de la organización del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.</p> <p>OE3: Determinar los niveles de percepción de la dirección del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.</p> <p>OE4: Determinar los niveles de percepción del control del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.</p>	<b>VARIABLE: Gestión administrativa</b>				
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
		Planeación	Objetivos Estrategia Eficacia Eficiencia	1,2,3,4 5,6 7 8	Ordinal  Escala Likert:	Eficiente:  25 – 58
		Organización	Estructura organizacional Diseño de tareas	9,10	(5) Muy de acuerdo  (4) De acuerdo	Regular:  58 - 91
				11		
		Dirección	Comunicación Liderazgo Motivación	12,13 14,15 116,17,18	(3) Neutro  (2) En desacuerdo	Ineficiente:  91 - 125
Control	Normatividad Medición Acciones	19,20,21 22,23 24,25	(1) Muy en desacuerdo			

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>Tipo: Aplicada  Nivel: Descriptiva simple  Enfoque: Cuantitativo</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>El diseño es no experimental, de corte transaccional.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>206 trabajadores administrativos del Servicio de Administración Tributaria de Lima.</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>La muestra será de 135</p> <p><b>MUESTREO:</b></p> <p>Probabilístico.</p>	<p><b>TÉCNICA:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>Cuestionario de actitudes con escala LIKERT.</p> <p><b>Escala de valoración:</b></p> <p>(5) Muy de acuerdo  (4) De acuerdo  (3) Neutro  (2) En desacuerdo  (1) Muy en desacuerdo</p>	<p><b>ESTADISTICA DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Para los resultados se emplearon los estadísticos: (a) tablas de frecuencia y (b) figuras</p>

**ANEXO 3**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA**

**FINALIDAD:**

Esta encuesta tiene como objetivo central Determinar los niveles de percepción de la gestión administrativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2017.

Estimado colaborador, sírvase llenar la siguiente encuesta colocando un aspa (x) en el espacio que contenga la respuesta que más se adapte con usted. Se le solicita responder con sinceridad. Recuerde que ésta encuesta es anónima.

<b>Preguntas</b>	<b>(1) Muy en desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(3) Neutro</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(5) Muy de acuerdo</b>
1. Usted conoce los objetivos institucionales de su organización.					
2. Su organización dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.					
3. Su organización cumple usualmente con los objetivos trazados.					
4. Usted considera que la tecnología utilizada en su organización está dirigida al logro de sus objetivos.					
5. La planeación estratégica a largo plazo de su organización está proyectada claramente.					
6. Usted considera que la mejora del servicio está relacionada con la tecnología utilizada por su organización.					
7. Las metas de su organización se cumplen en los plazos previstos.					
8. Su organización suele alcanzar sus objetivos institucionales haciendo uso eficiente de sus recursos.					
9. La estructura de la organización permite cumplir con las metas y objetivos institucionales.					
10. La organización cuenta con una estructura orgánica que permite brindar un buen servicio al usuario.					
11. Las tareas, actividades y diseño de cargos de su organización están correctamente delimitados.					
12. El personal directivo de su organización toma en cuenta las opiniones y aportes de sus subordinados.					

13. El personal directivo de su organización suele impartir directrices de manera clara y directa.					
14. El personal directivo de su organización afronta los conflictos convenientemente.					
15. El personal directivo de su organización fomenta el trabajo en equipo entre los colaboradores.					
16. El personal directivo de su organización se preocupa por mantener a su personal permanentemente capacitado.					
17. El personal directivo de su organización reconoce la importancia de las funciones que sus colaboradores realizan.					
18. El personal directivo se preocupa por recompensar los logros de los colaboradores.					
19. Su organización ha establecido criterios o estándares de calidad que aseguran su buen servicio.					
20. Las directrices emitidas por su organización son conocidas por todos los colaboradores.					
21. La normatividad interna de su organización es actualizada constantemente, a medida que se actualiza la normatividad nacional.					
22. Los diferentes procedimientos de su organización son evaluados permanentemente para detectar eventuales desviaciones o variaciones en el cumplimiento de objetivos de la institución.					
23. El desempeño de los colaboradores es evaluado permanentemente para detectar eventuales desviaciones o variaciones en la gestión.					
24. Las desviaciones o variaciones halladas durante la gestión son corregidas oportunamente.					
25. Su organización se preocupa por capacitar al personal que presenta debilidades durante las evaluaciones de desempeño.					

## ANEXO 4

### CERTIFICADOS DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia		Relevancia <sup>II</sup>		Sugerencia
		SI	NO	SI	NO	
Claridad <sup>III</sup>						
SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION 1: PLANEACION</b>						
1	Usted conoce los objetivos institucionales de su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Su organización dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Su organización cumple usualmente con los objetivos trazados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Usted considera que la tecnología utilizada en su organización está dirigida al logro de sus objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	La planeación estratégica a largo plazo de su organización está proyectada claramente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Usted considera que la mejora del servicio está relacionada con la tecnología utilizada por su organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Las metas de su organización se cumplen en los plazos previstos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Su organización suele alcanzar sus objetivos institucionales haciendo uso eficiente de sus recursos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DIMENSION 2: ORGANIZACIÓN</b>						
9	La estructura de la organización permite cumplir con las metas y objetivos institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	La organización cuenta con una estructura orgánica que permite brindar un buen servicio al usuario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Las tareas, actividades y diseño de cargos de su organización están correctamente delimitados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>DIMENSION 3: DIRECCIÓN</b>						
12	El personal directivo de su organización toma en cuenta las opiniones y aportes de sus subordinados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	El personal directivo de su organización suele impartir directrices de manera clara y directa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	El personal directivo de su organización afronta los conflictos convenientemente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	El personal directivo de su organización fomenta el trabajo en equipo entre los colaboradores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	El personal directivo de su organización se preocupa por mantener a su personal permanentemente capacitado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	El personal directivo de su organización reconoce la importancia de las funciones que sus colaboradores realizan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	El personal directivo se preocupa por recompensar los logros de los	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

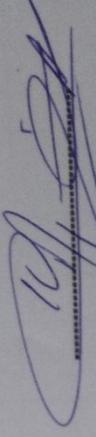
	colaboradores.							
<b>DIMENSION 4: CONTROL</b>								
19	Su organización ha establecido criterios o estándares de calidad que aseguran su buen servicio.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Las directrices emitidas por su organización son conocidas por todos los colaboradores.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	La normatividad interna de su organización es actualizada constantemente, a medida que se actualiza la normatividad nacional.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Los diferentes procedimientos de su organización son evaluados permanentemente para detectar eventuales desviaciones o variaciones en el cumplimiento de objetivos de la institución.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	El desempeño de los colaboradores es evaluado permanentemente para detectar eventuales desviaciones o variaciones en la gestión.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	Las desviaciones o variaciones halladas durante la gestión son corregidas oportunamente.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	Su organización se preocupa por capacitar al personal que presenta debilidades durante las evaluaciones de desempeño.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador (Dr/Mg): HUGO RAMON AGUIAR ALON DNI: 73384356

Especialidad del validador: NETOPOLOGO - ASESOR DE TESIS  
 ..... 10 de 2 del 2018



Firma del Experto Informante.

i Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 ii Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 iii Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 iv Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>i</sup>		Relevancia <sup>ii</sup>		Claridad <sup>iii</sup>		Sugerencia
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSION 1: PLANEACION</b>							
1	Usted conoce los objetivos institucionales de su organización.	X		X		X		
2	Su organización dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
3	Su organización cumple usualmente con los objetivos trazados.	X		X		X		
4	Usted considera que la tecnología utilizada en su organización está dirigida al logro de sus objetivos.	X		X		X		
5	La planeación estratégica a largo plazo de su organización está proyectada claramente.	X		X		X		
6	Usted considera que la mejora del servicio está relacionada con la tecnología utilizada por su organización.	X		X		X		
7	Las metas de su organización se cumplen en los plazos previstos.	X		X		X		
8	Su organización suele alcanzar sus objetivos institucionales haciendo uso eficiente de sus recursos.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: ORGANIZACIÓN</b>							
9	La estructura de la organización permite cumplir con las metas y objetivos institucionales.	X		X		X		
10	La organización cuenta con una estructura orgánica que permite brindar un buen servicio al usuario.	X		X		X		
11	Las tareas, actividades y diseño de cargos de su organización están correctamente delimitados.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: DIRECCIÓN</b>							
12	El personal directivo de su organización toma en cuenta las opiniones y aportes de sus subordinados.	X		X		X		
13	El personal directivo de su organización suele impartir directrices de manera clara y directa.	X		X		X		
14	El personal directivo de su organización afronta los conflictos convenientemente.	X		X		X		
15	El personal directivo de su organización fomenta el trabajo en equipo entre los colaboradores.	X		X		X		
16	El personal directivo de su organización se preocupa por mantener a su personal permanentemente capacitado.	X		X		X		
17	El personal directivo de su organización reconoce la importancia de las funciones que sus colaboradores realizan.	X		X		X		
18	El personal directivo se preocupa por recompensar los logros de los	X		X		X		



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>i</sup>		Relevancia <sup>ii</sup>		Claridad <sup>iii</sup>		Sugerencia
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSION 1: PLANEACION</b>							
1	Usted conoce los objetivos institucionales de su organización.	X		X		X		
2	Su organización dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
3	Su organización cumple usualmente con los objetivos trazados.	X		X		X		
4	Usted considera que la tecnología utilizada en su organización está dirigida al logro de sus objetivos.	X		X		X		
5	La planeación estratégica a largo plazo de su organización está proyectada claramente.	X		X		X		
6	Usted considera que la mejora del servicio está relacionada con la tecnología utilizada por su organización.	X		X		X		
7	Las metas de su organización se cumplen en los plazos previstos.	X		X		X		
8	Su organización suele alcanzar sus objetivos institucionales haciendo uso eficiente de sus recursos.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: ORGANIZACIÓN</b>							
9	La estructura de la organización permite cumplir con las metas y objetivos institucionales.	X		X		X		
10	La organización cuenta con una estructura orgánica que permite brindar un buen servicio al usuario.	X		X		X		
11	Las tareas, actividades y diseño de cargos de su organización están correctamente delimitados.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: DIRECCIÓN</b>							
12	El personal directivo de su organización toma en cuenta las opiniones y aportes de sus subordinados.	X		X		X		
13	El personal directivo de su organización suele impartir directrices de manera clara y directa.	X		X		X		
14	El personal directivo de su organización afronta los conflictos convenientemente.	X		X		X		
15	El personal directivo de su organización fomenta el trabajo en equipo entre los colaboradores.	X		X		X		
16	El personal directivo de su organización se preocupa por mantener a su personal permanentemente capacitado.	X		X		X		
17	El personal directivo de su organización reconoce la importancia de las funciones que sus colaboradores realizan.	X		X		X		
18	El personal directivo se preocupa por recompensar los logros de los	X		X		X		

	colaboradores.								
<b>DIMENSION 4: CONTROL</b>									
19	Su organización ha establecido criterios o estándares de calidad que aseguran su buen servicio.	X					X		
20	Las directrices emitidas por su organización son conocidas por todos los colaboradores.	X					X		
21	La normatividad interna de su organización es actualizada constantemente, a medida que se actualiza la normatividad nacional.	X					X		
22	Los diferentes procedimientos de su organización son evaluados permanentemente para detectar eventuales desviaciones o variaciones en el cumplimiento de objetivos de la institución.	X					X		
23	El desempeño de los colaboradores es evaluado permanentemente para detectar eventuales desviaciones o variaciones en la gestión.	X					X		
24	Las desviaciones o variaciones halladas durante la gestión son corregidas oportunamente.	X					X		
25	Su organización se preocupa por capacitar al personal que presenta debilidades durante las evaluaciones de desempeño.	X					X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia<sup>v</sup>): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: Palma Aguilar, Juan Carlos DNI: 25.869457

Especialidad del validador: Maestro Docente Administrativo

..... de Febrero del 2018



Firma del Experto Informante.

<sup>i</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>ii</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>iii</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>iv</sup> Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**ANEXO 5**  
**BASE DE DATOS**

N°	Planeación					Organización					Dirección					Control										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
SUJETO 1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	
SUJETO 2	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
SUJETO 3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	
SUJETO 5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	
SUJETO 6	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	
SUJETO 7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 8	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	4	5
SUJETO 9	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
SUJETO 10	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	
SUJETO 11	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
SUJETO 12	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	
SUJETO 13	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
SUJETO 14	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 15	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 16	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
SUJETO 17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	
SUJETO 18	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
SUJETO 19	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 20	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	
SUJETO 21	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	
SUJETO 22	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	

SUJETO 23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
SUJETO 24	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	4	5
SUJETO 25	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
SUJETO 26	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	
SUJETO 27	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
SUJETO 28	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	
SUJETO 29	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
SUJETO 30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 31	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 32	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
SUJETO 33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	
SUJETO 34	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
SUJETO 35	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 36	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
SUJETO 37	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	
SUJETO 38	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
SUJETO 39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 40	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	4	5
SUJETO 41	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
SUJETO 42	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	
SUJETO 43	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
SUJETO 44	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	
SUJETO 45	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
SUJETO 46	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 47	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SUJETO 48	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
SUJETO 49	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	

SUJETO 50	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
SUJETO 51	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJETO 52	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4
SUJETO 53	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3
SUJETO 54	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
SUJETO 55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJETO 56	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5
SUJETO 57	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
SUJETO 58	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5
SUJETO 59	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3
SUJETO 60	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
SUJETO 61	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJETO 62	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4
SUJETO 63	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3
SUJETO 64	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
SUJETO 65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJETO 66	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5	3	5	2	5	1	5	2	5	4	3	4	5
SUJETO 67	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
SUJETO 68	4	4	5	2	4	3	5	5	4	4	3	4	4	2	4	1	4	3	4	4	4	4	3	3	5
SUJETO 69	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	3	4	3
SUJETO 70	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
SUJETO 71	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
SUJETO 72	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJETO 73	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJETO 74	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
SUJETO 75	5	4	4	2	3	4	1	1	2	3	2	2	2	2	1	3	1	3	1	3	3	3	3	2	3
SUJETO 76	4	4	3	3	4	4	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	4	2	4	1	2

SUJETO 77	4	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2
SUJETO 78	4	2	4	2	3	4	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	3	1	3	1	3	2	3
SUJETO 79	4	4	3	2	4	3	4	3	4	1	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	2	3	1
SUJETO 80	3	2	2	1	1	5	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	3	2	2	4	2	4	2	2
SUJETO 81	5	4	4	3	3	5	4	4	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	3	3	2	3	2	2	1
SUJETO 82	4	4	4	3	3	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	1	2	1	2	1	3
SUJETO 83	5	3	3	2	2	4	2	3	2	4	3	2	2	2	1	3	1	3	1	2	3	2	3	2	2
SUJETO 84	4	4	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	3	4	3	4	4	3
SUJETO 85	5	5	5	4	3	3	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3
SUJETO 86	4	3	3	1	1	4	3	3	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1
SUJETO 87	4	3	4	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	2	1
SUJETO 88	4	4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	1	1	1	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2
SUJETO 89	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
SUJETO 90	5	4	4	3	3	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	3	3
SUJETO 91	5	5	4	4	2	5	3	2	4	1	3	2	1	1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	4
SUJETO 92	5	5	4	4	3	4	2	3	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	4	1	1	1	1	2	1
SUJETO 93	4	4	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	4	3	4	2	2
SUJETO 94	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	3	3
SUJETO 95	4	3	3	3	1	3	1	2	2	4	2	4	3	3	3	2	3	2	1	1	3	1	3	2	1
SUJETO 96	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	3	2	1	2
SUJETO 97	4	3	3	2	2	4	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	4	3	4	2	2
SUJETO 98	5	4	4	4	3	3	2	4	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1
SUJETO 99	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
SUJETO 100	4	4	3	2	3	3	2	1	2	1	3	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
SUJETO 101	5	4	4	4	2	2	3	3	4	4	2	1	3	3	2	3	2	2	1	3	4	3	4	3	2
SUJETO 102	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
SUJETO 103	4	4	3	3	2	3	3	2	4	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2

SUJETO 104	4	3	3	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	
SUJETO 105	4	3	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	4	3	4	2	1	
SUJETO 106	5	4	4	4	3	4	4	2	1	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
SUJETO 107	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	
SUJETO 108	5	4	4	3	1	3	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	4	3	4	1	2	
SUJETO 109	5	5	5	4	3	4	3	3	3	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
SUJETO 110	4	4	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	
SUJETO 111	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	
SUJETO 112	5	4	4	4	3	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	
SUJETO 113	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	2	2	1	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	2	
SUJETO 114	4	3	3	2	1	4	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	2	3	
SUJETO 115	5	2	3	3	2	3	3	1	4	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	
SUJETO 116	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	1	3	2	
SUJETO 117	4	3	2	2	1	4	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	
SUJETO 118	4	2	2	4	3	4	3	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	
SUJETO 119	4	2	3	3	3	2	1	1	2	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	
SUJETO 120	5	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	4	3	4	2	2	
SUJETO 121	1	1	2	2	2	4	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	3	1	3	3	1
SUJETO 122	5	3	3	3	3	2	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	
SUJETO 123	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	3	2	3	
SUJETO 124	4	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3	1	3	1	3	3	1	
SUJETO 125	2	1	2	2	1	2	1	3	3	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3	4	3	4	3	2	
SUJETO 126	5	3	3	3	2	2	3	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	
SUJETO 127	4	3	3	3	2	3	3	4	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	4	2	4	2	1	
SUJETO 128	5	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	1	3	2	3	
SUJETO 129	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	1	4	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2	
SUJETO 130	4	3	2	3	3	3	1	3	1	3	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	1	1	

<b>SUJETO 131</b>	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3	
<b>SUJETO 132</b>	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	5	2	5	1	2				
<b>SUJETO 133</b>	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1			
<b>SUJETO 134</b>	5	3	2	4	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2			
<b>UJETO 135</b>	5	4	3	4	2	4	3	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3		

**ANEXO 6**  
**RESULTADOS DE LAS PRUEBAS (PRINT DE PANTALLA)**

PARA DETERMINAR EL ÍNDICE DE FIABILIDAD DE LA VARIABLE GESTION  
ADMINISTRATIVA

*Resumen del procesamiento de datos*

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	,0
Total		15	100,0

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

*Estadístico de fiabilidad del instrumento que mide la variable gestión  
administrativa*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	25