



Universidad César Vallejo

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la  
gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo  
Económico, Tumbes 2024

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración de Empresas

**AUTOR:**

Dioses Saldarriaga, Nelson Abel ([orcid.org/0000-0002-0774-5756](https://orcid.org/0000-0002-0774-5756))

**ASESOR:**

Dr. Burgos Bardales, Roger ([orcid.org/0000-0003-2149-0742](https://orcid.org/0000-0003-2149-0742))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo sostenible, emprendimiento y responsabilidad social

PIURA – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, BURGOS BARDALES ROGER, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2024.", cuyo autor es DIOSES SALDARRIAGA NELSON ABEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 05 de Agosto del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
BURGOS BARDALES ROGER <b>DNI:</b> 07497178 <b>ORCID:</b> 0000-0003-2149-0742	Firmado electrónicamente por: RBURGOSB el 10- 08-2024 14:46:46

Código documento Trilce: TRI - 0850852





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, DIOSES SALDARRIAGA NELSON ABEL estudiante de la de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2024.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
DIOSES SALDARRIAGA NELSON ABEL DNI: 47101012 ORCID: 0000-0002-0774-5756	Firmado electrónicamente por: NDIOSESS el 27-07- 2024 14:29:04

Código documento Trilce: INV - 1758877

## Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fuente inagotable de fortaleza. Gracias por iluminar mi camino y por las bendiciones recibidas a lo largo de este arduo pero gratificante viaje académico. Sin Tu amor y Tu gracia, este logro no hubiera sido posible.

A mi familia, quienes han sido mi pilar fundamental por el apoyo constante y por creer en mí en cada paso del camino, por sus palabras de aliento y por estar siempre presentes en los momentos más importantes de mi vida.

## Agradecimiento

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento al Gobierno Regional de Tumbes por el invaluable apoyo brindado a lo largo de la realización de esta tesis. Su contribución ha sido fundamental para llevar a cabo esta investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

Agradezco especialmente a las autoridades y funcionarios que facilitaron y proporcionaron el respaldo necesario, demostrando un compromiso genuino con el desarrollo académico y el progreso de nuestra región. Su apoyo no solo ha permitido el desarrollo de este trabajo, sino que también ha contribuido al avance del conocimiento en nuestra comunidad.

Gracias por creer en el potencial de los investigadores locales y por fomentar un entorno propicio para el crecimiento académico y profesional.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas.....	vii
Resumen .....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. METODOLOGÍA .....	12
III. RESULTADOS .....	15
IV. DISCUSIÓN .....	31
V. CONCLUSIONES.....	36
VI. RECOMENDACIONES .....	37
REFERENCIAS .....	38
ANEXOS.....	42

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Respuestas según la subcategoría: estructura organizativa.....	15
<b>Tabla 2.</b> Respuestas según la subcategoría funciones y responsabilidades.....	17
<b>Tabla 3.</b> Respuestas según la subcategoría planta orgánica de cargos.....	18
<b>Tabla 4.</b> Respuestas según la subcategoría perfiles de puesto.....	20
<b>Tabla 5.</b> respuestas según la subcategoría planificación.....	23
<b>Tabla 6.</b> Respuestas según la subcategoría dirección.....	25
<b>Tabla 7.</b> Respuestas según la subcategoría control.....	26
<b>Tabla 8.</b> Revisión documental del MOF.....	29

## Resumen

El estudio buscó mejorar los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) de Tumbes en 2024, alineándose con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Este objetivo promueve sociedades inclusivas, acceso a la justicia y creación de instituciones eficaces. La investigación utilizó una metodología cualitativa con diseño de teoría fundamentada y alcance descriptivo. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a tres funcionarios de la GRDE y análisis documental de diversas fuentes bibliográficas. Los resultados revelaron que los instrumentos de gestión de la GRDE están desactualizados, con 14 años de antigüedad. Los perfiles de puestos no reflejan las necesidades actuales de la gerencia ni están alineados con las competencias requeridas. El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) no corresponde con la realidad actual de la gerencia, y las descripciones de funciones en el Manual de Organización y Funciones (MOF) no cubren las demandas actuales. La descripción de puestos no refleja las responsabilidades y funciones actuales. La gestión administrativa se ve afectada porque los procesos no están claramente definidos en los planes de gestión, desarrollándose más según la convicción y criterio de cada servidor, lo que impacta negativamente en la eficiencia y eficacia de la gerencia.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, instrumentos de gestión, organización y funciones, desempeño organizacional.

## Abstract

The study aimed to enhance management tools to optimize administrative management in the Regional Economic Development Management (GRDE) of Tumbes in 2024, aligning with Sustainable Development Goal 16. This goal promotes inclusive societies, access to justice, and the creation of effective institutions. The research utilized a qualitative methodology with a grounded theory design and descriptive scope. Semi-structured interview was conducted with three GRDE officials, and document analysis was performed on various bibliographic sources. The results revealed that the GRDE's management tools are outdated, with an age of 14 years. The job profiles do not reflect the current needs of the management nor are they aligned with the required competencies. The Personnel Assignment Chart (CAP) does not correspond to the current reality of the management, and the job descriptions in the Organization and Functions Manual (MOF) do not cover current demands. The job descriptions do not reflect current responsibilities and functions. Administrative management is affected because processes are not clearly defined in the management plans, developing more according to each server's conviction and judgment, which negatively impacts the efficiency and effectiveness of the management.

**Keywords:** Administrative management, management tools, organization and functions, organizational performance.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y competitivo, donde la optimización de la Gestión Administrativa se convierte en un factor clave para el éxito y la sostenibilidad. En este sentido, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) de Tumbes no es ajena a esta realidad, pues su rol como ente rector del desarrollo económico regional exige una gestión eficiente y eficaz que impulse el crecimiento y bienestar de la población.

La presente investigación se centró en el fortalecimiento de los instrumentos de gestión como herramienta fundamental para optimizar la Gestión Administrativa en la GRDE de Tumbes durante el año 2023. Se abordó la importancia de contar con instrumentos de gestión modernos y adecuados para la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la gerencia, a fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El presente estudio se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 que pretende “(...) crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles (...)”.

La implementación de instrumentos de gestión adecuados permite a las organizaciones:

- a) Mejorar la planificación estratégica: Al contar con instrumentos que facilitan la definición de objetivos claros, metas medibles y estrategias viables, las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos de manera efectiva hacia el logro de su visión y misión;
- b) Optimizar la organización y ejecución de actividades: Los instrumentos de gestión proporcionan metodologías y procedimientos adecuados para la organización y ejecución de las actividades, permitiendo una mejor coordinación entre las diferentes áreas de la organización y un uso eficiente de los recursos disponibles;
- c) Fortalecer el control y seguimiento: Mediante la implementación de mecanismos de control y seguimiento, las organizaciones pueden monitorear el progreso de sus actividades, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunamente;
- d) Evaluar el desempeño: Los instrumentos de gestión permiten evaluar el desempeño de la organización en relación con sus objetivos estratégicos, identificando áreas de mejora y tomando decisiones acertadas para optimizar su funcionamiento.

La Gerencia Regional de Desarrollo Económico de Tumbes enfrenta un problema significativo debido a que sus instrumentos de gestión, los cuales datan del año 2010, se encuentran desactualizados. Esta falta de actualización representa un serio

obstáculo para el buen desempeño de la gestión administrativa. El desajuste entre los instrumentos de gestión y la realidad actual de la gerencia ha generado varias consecuencias negativas. En primer lugar, la falta de alineación con las competencias y necesidades actuales de la institución ha afectado la eficiencia operativa, lo que se traduce en una administración menos eficaz. Además, esta situación provoca confusión y una sobrecarga de trabajo en el personal, lo cual impacta directamente en la eficiencia organizacional y dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados.

La ineficiencia estructural resultante también ha afectado la coordinación interna y la calidad tanto del personal como de los servicios administrativos. Esto compromete la capacidad de la gerencia para desempeñar eficazmente su papel en el desarrollo económico de la región, limitando su impacto positivo en Tumbes.

El problema de investigación que surge es: ¿Cómo fortalecer los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) Tumbes 2024? En esa línea también surgen tres preguntas específicas ¿Cuál es la situación actual de los instrumentos de gestión en la GRDE de Tumbes?, ¿Cuáles son las necesidades y brechas existentes en los instrumentos de gestión de la GRDE de Tumbes? y ¿Cuáles son los aportes del fortalecimiento de los instrumentos de gestión en la mejora de la gestión administrativa de la GRDE de Tumbes?

La presente investigación se justificó por la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de la GRDE de Tumbes, a través de la implementación de instrumentos de gestión modernos y adecuados que permitan optimizar su gestión administrativa y contribuir al desarrollo económico regional de manera efectiva. (Quispe, 2019)

El objetivo general de la investigación fue “Fortalecer los instrumentos de gestión para optimizar la Gestión Administrativa en la GRDE de Tumbes”. Para lograr este objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: a) Diagnosticar la situación actual de los instrumentos de gestión en la GRDE de Tumbes; b) Identificar las necesidades y brechas existentes en los instrumentos de gestión de la GRDE de Tumbes; c) Describir como el fortalecimiento de los instrumentos de gestión mejora de la gestión administrativa en la GRDE

González (2020), realizó un estudio en Medellín, Colombia, en el que se evaluó el impacto del modelo de Gobierno Abierto en Colombia en la capacidad institucional de

la administración pública. durante el período 2012-2017. El propósito central de este modelo es abrir canales de comunicación entre el Estado y la ciudadanía, lo que implica cambios estructurales y desafíos en las relaciones que orientan al Estado hacia la modernización. A través del análisis de datos, la investigación concluyó que el modelo de Gobierno Abierto en sí mismo representa una capacidad que el Estado adquiere para proporcionar las herramientas necesarias que permiten alcanzar los objetivos y metas establecidos en un período específico. Los resultados de esta capacidad están directamente relacionados con el nivel de compromiso institucional, la asignación de recursos presupuestarios, la formación de los servidores públicos y la colaboración con acuerdos internacionales.

En su estudio Pichat (2019), examina el impacto que tiene la estructura orgánica en el desarrollo de capacidades estatales en las organizaciones públicas argentinas. El autor sostiene que una estructura organizacional orientada a tres dimensiones clave: el proyecto de gestión, la carrera profesional y la gobernabilidad, puede contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de estas organizaciones. El marco teórico-conceptual del estudio se basa en la literatura institucionalista y el concepto de capacidades estatales. Las capacidades estatales se definen como las habilidades y recursos que poseen los gobiernos para gobernar eficazmente. El análisis del estudio se centra en tres dimensiones de la estructura organizacional: a) Proyecto de gestión: en este define los objetivos y estrategias de una organización. Una estructura organizacional orientada al proyecto de gestión debe garantizar que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la organización. b) Carrera profesional: La carrera profesional es un sistema que permite a los empleados desarrollarse y progresar en sus carreras. Una estructura organizacional orientada a la carrera profesional debe proporcionar oportunidades de formación y desarrollo para los empleados. c) Gobernabilidad: La gobernabilidad es el sistema de control y supervisión de una organización. Una estructura organizacional orientada a la gobernabilidad debe garantizar que la organización sea transparente y responsable ante sus ciudadanos. Los resultados del estudio sugieren que una estructura organizacional orientada a las tres dimensiones mencionadas anteriormente contribuye al desarrollo de capacidades estatales en las organizaciones públicas. Asimismo, demuestra que la estructura orgánica forma parte de una significativa importancia en el desarrollo de capacidades estatales. Una estructura organizacional orientada a las dimensiones clave de proyecto de gestión, carrera profesional y gobernabilidad, puede ayudar a las organizaciones

públicas a ser más eficaces y eficientes. En ese sentido, sugiere que las organizaciones públicas argentinas deberían considerar la adopción de una estructura organizacional orientada a las dimensiones clave de proyecto de gestión, carrera profesional y gobernabilidad. Estas reformas podrían ayudar a mejorar la eficacia y eficiencia de estas organizaciones, y contribuir al desarrollo de capacidades estatales.

Ariza et al. (2021), En su artículo analiza el examen de los resultados del proyecto aplicados en diversos enfoques de gestión en organizaciones del ámbito público, y en su relevancia para los gobiernos locales en diversas partes del mundo, desarrollado en Colombia. Estos gobiernos enfrentan desafíos cambiantes debido a la dinámica social, y buscan contribuir al mejoramiento continuo en la administración pública y a su mejora y confiabilidad de la administración local. El estudio realiza un análisis que permite la identificación de las características más sobresalientes de varios modelos de gestión, al mismo tiempo que reconoce los factores cruciales para su éxito o los obstáculos que pueden surgir durante su implementación. Como fruto de este estudio, se generan una serie de interrogantes y recomendaciones fundamentales que deben considerarse al momento de implementar modelos de gestión en las entidades territoriales.

El estudio de Torres et al., (2023) menciona que, la corrupción en la gestión pública peruana es un problema histórico que se remonta a la época virreinal. Desde entonces, los encargados de administrar los recursos del Estado han aceptado sobornos y favorecido a familiares y allegados en puestos públicos. Entre las causas de la corrupción se encuentran factores personales y externos. En cuanto a los factores personales, muchos políticos buscan el poder no para servir a los ciudadanos, sino para satisfacer sus propios deseos de enriquecimiento y poder. Las causas externas incluyen la desacreditación de la política, donde se da menos importancia a la capacidad, conocimiento y experiencia de los candidatos. Además, una normativa legal débil y la falta de instituciones de control efectivas crean un entorno propicio para la corrupción. La dependencia de los gestores públicos del poder político y el monopolio de decisiones, junto con las relaciones turbias entre el sector público y privado, agravan aún más el problema. Los efectos de la corrupción son tanto económicos como sociales. En el ámbito económico, las licitaciones y contratos con el sector privado suelen otorgarse a empresas incompetentes que no cumplen los plazos, y las obras son sobrevaloradas, generando grandes costos para el país. Socialmente, los más pobres son los más afectados, ya que no pueden acceder a servicios adecuados sin

pagar sobornos, lo cual muchas veces no pueden costear, impidiendo así el acceso a servicios básicos. En resumen, la corrupción en Perú ha sido facilitada por factores personales y externos, afectando negativamente tanto la economía como la sociedad, especialmente a los sectores más vulnerables

Según la investigación de Alarcón et al., (2023) que tuvo como objetivo “Analizar la literatura sobre gestión por procesos en entidades públicas peruanas”, este estudio utilizó la metodología: Revisión bibliográfica sistemática. Obteniendo como principales hallazgos: Que la gestión por procesos ha ganado importancia en las entidades públicas peruanas en los últimos años. Sin embargo, existen diversos retos y desafíos para implementar este enfoque de gestión de manera efectiva, como la falta de cultura de gestión por procesos, hacia metas estratégicas comunes., la oposición a la transformación y la falta de recursos. en ese sentido recomienda que las entidades públicas implementen la gestión por procesos de manera gradual y participativa, considerando las características y el contexto de cada institución.

Marcelino (2019), realizó un estudio en la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas, Cusco, para evaluar la relación entre el (CAP) y la gestión municipal. La hipótesis de la investigación fue que existe una valoración significativa entre estas dos variables. El estudio se realizó con un enfoque de investigación aplicada, que se centra en la solución de problemas concretos. El diseño de investigación no experimental se utiliza cuando no se puede manipular la variable independiente. En este caso, el autor no pudo modificar el CAP, sino que solo pudo observar su relación con la gestión municipal. La muestra estuvo compuesta por 34 funcionarios públicos, a los que se les administró un cuestionario para recopilar datos. El cuestionario incluía preguntas sobre la estructura y funcionamiento del CAP, así como sobre la percepción de los funcionarios sobre la gestión municipal. Las conclusiones del estudio revelaron que existe una contribución positiva entre el CAP y la gestión municipal. Esto significa que un CAP bien diseñado puede contribuir a una mejor gestión municipal. Para ilustrar esta evaluación, el autor señala que un CAP bien diseñado puede ayudar a asegurar que la organización tenga los empleados correctos con las competencias y destrezas requeridas para desempeñar sus funciones. Además, un CAP bien diseñado puede ayudar a mejorar la competitividad de las instituciones públicas.

Un estudio realizado por Palomino (2023), en la Municipalidad de Lurín en 2022, concluyó que la falta de implementación de herramientas de gestión tiene un impacto

negativo en la excelencia del servicio. El estudio, que utilizó un enfoque cualitativo, encontró que las herramientas de gestión que aún no se habían implementado en la entidad eran las relacionadas con la planificación, el monitoreo y la evaluación, y la gestión de recursos humanos. Los resultados del estudio sugieren que la capacitación continua del personal municipal y la supervisión de los instrumentos de gestión relacionados con el perfil del personal de la entidad, podrían contribuir a mejorar la gestión municipal y, por ende, el servicio a la comunidad.

Sánchez (2022), en su investigación desarrollada en el municipio de Pucyura, Cusco, durante el año 2021. Los resultados indicaron de manera significativa que los instrumentos de gestión cultivan un impacto considerable en la gestión local. El estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo y alcance explicativo el cual adoptó un diseño no experimental. La población de interés comprendió a 60 miembros del personal administrativo de las unidades orgánicas, a quienes se les aplicó una encuesta. Además, se constató que el modelo propuesto explica el 86% de la influencia de las variables investigadas. Por lo tanto, se concluye que los instrumentos de gestión desempeñan un rol revelador en la eficacia y eficiencia de gestión local de Pucyura. En síntesis, los resultados obtenidos corroboran la relevancia de las herramientas que permiten a las organizaciones planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades en la administración municipal del municipio de Pucyura, Cusco, durante el año 2021.

Espinoza, (2019) El objetivo primordial del proyecto de investigación realizado por José Antonio Espinoza Navarro en el año 2019 fue analizar las discrepancias que se presentan entre el MOF y el Manual de PP en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) durante el período 2018. La población bajo estudio consistió en 60 individuos, incluyendo especialistas y técnicos que trabajan en las oficinas de asesoramiento y de recursos humanos de las facultades de la UNI. Se optó por un muestreo no aleatorio que abarcó a todos los miembros de la población en cuestión. Para llevar a cabo este análisis, se aplicó un enfoque hipotético-deductivo y se empleó un diseño de investigación de carácter comparativo, sin realizar experimentos. Se recolectó información correspondiente a un periodo específico mediante el uso de un cuestionario de evaluación que utilizaba una escala de medición tipo Likert. Este cuestionario permitió realizar una comparación exhaustiva de los dos manuales en diversas dimensiones, cuyos resultados fueron presentados de manera visual y descriptiva. Las deducciones obtenidas de la investigación respaldaron la afirmación de que existen

diferencias notables entre el MOF y el Manual de PP en la UNI durante el año 2018, y esta conclusión se sustentó con pruebas sustanciales.

El artículo de Fernández & Escobedo (2021), se centra en analizar la efectividad de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Luya. Esta investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal. Los resultados revelaron varias deficiencias en la gestión administrativa de esta municipalidad, los mismos que se recopilaban mediante una encuesta a 50 colaboradores municipales. Entre las principales deficiencias se destaca una mala planificación estratégica, una inadecuada gestión de recursos humanos y una comunicación interna deficiente. Estas debilidades en la gestión administrativa tienen un efecto adverso en la calidad del servicio ofrecido por la municipalidad distrital de Luya. Para abordar estos problemas, los autores concluyen que es necesario fortalecer la gestión administrativa en estas entidades. Recomiendan implementar medidas para mejorar la planificación estratégica, mejorar la gestión del recurso humano y fortalecer la comunicación interna. Estas acciones son fundamentales si se busca mejorar la calidad del servicio público y, en última instancia, beneficiar a los ciudadanos de la provincia de Luya.

Vera (2022), condujo un estudio en el que se investigó la gestión de las Municipalidades y su influencia en la provisión de servicios públicos a la comunidad. Es crucial que los instrumentos de gestión se empleen de manera adecuada para garantizar un gobierno eficaz. En esta investigación, se examinaron diversas herramientas de gestión, el Reglamento Interno del Concejo Municipal, el ROF, el MOF, el CAP, el POI, el PEI, entre otras. A través de encuestas y entrevistas, se identificaron insatisfacciones entre los usuarios de la SG de Obras Públicas MD de Yanacancha. Con el objetivo de optimizar la prestación de servicios en esta área, se realizó una investigación no experimental, descriptiva y propositiva. La pregunta central que guio esta investigación fue: "¿Cuál es la efectividad de los instrumentos de gestión a fin de mejorar la atención en la SG de Obras Públicas de la MD de Yanacancha?". Como conclusión, se determinó que, para garantizar la satisfacción de los usuarios, es necesario que los funcionarios y servidores municipales posean un sólido conocimiento de la normativa aplicable y se implemente una estrategia para mejorar la prestación de servicios.

Gutiérrez & Salas (2023), en su estudio, busco analizar la conexión entre la administración universitaria y el grado de satisfacción de los graduados en el archivo digital de la Universidad Nacional del Callao en el año 2022. Utilizó un enfoque

metodológico básico y un diseño de investigación no experimental con un alcance descriptivo y transversal. La técnica empleada para recopilar datos fue la encuesta, utilizando un cuestionario como herramienta, el cual se administró a una muestra de 50 exalumnos de dicha institución. La confiabilidad de la encuesta se evaluó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, mostrando una fiabilidad de 0.839 para la administración universitaria y 0.855 para la satisfacción de los egresados. Para el análisis estadístico, se aplicó la correlación de Rho de Spearman, revelando una correlación positiva y débil de 0.395 entre las variables, con un nivel de significancia bilateral de 0.005. Como resultado, se confirma la hipótesis de que existe una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción de los graduados en el repositorio de la Universidad Nacional del Callao en el año 2022.

Según Castro (2020), en su investigación identifica una relación importante entre el diseño estructural y el desarrollo de la organización ya que, este desempeña un papel relevante en la mejora de la gestión. En consecuencia, se hace necesario definir la estructura organizacional más eficiente para implementar estrategias que conduzcan al logro de metas y objetivos corporativos. Asimismo, Según la noción de estructura organizacional, tal como la describen Ramírez et al. (2020), esta, se puede definir como un modelo que establece relaciones entre los componentes o sectores de la organización, ejerciendo influencia sobre las operaciones efectivas y el comportamiento institucional. Representa un sistema socio técnico de naturaleza abierta que reúne objetivos, valores, aspectos técnicos, psicosociales, estructurales y administrativos, generando un propósito que la organización busca alcanzar.

En relación a las bases teóricas, en las dimensiones de la estructura organizativa, se destacan dos aspectos fundamentales. En primer lugar, la alineación con los objetivos de la organización, donde se busca determinar si la estructura organizativa está armonizada con los objetivos y estrategias institucionales. En segundo lugar, se evalúa la eficiencia de la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos, buscando asegurar que dichos procesos sean efectivos. En cuanto a las funciones y responsabilidades, se identifican dos dimensiones esenciales. En primer lugar, se examina la alineación de estas con los objetivos organizacionales, asegurándose de que cada carga tenga funciones y responsabilidades coherentes con los objetivos generales. En segundo lugar, se evalúa la eficacia del sistema de delegación de funciones para garantizar su eficacia. En el ámbito de la planta orgánica de cargos, se

resaltan dos dimensiones primordiales. En primer lugar, se analiza la eficacia de la planta para alcanzar los objetivos organizacionales, asegurándose de que la estructura de cargos sea eficaz para cumplir con dichos objetivos. En segundo lugar, se evalúa la eficiencia de la gestión de recursos humanos para garantizar su eficacia en la organización.

En cuanto a los perfiles de puesto, se identifican dos dimensiones clave. En primer lugar, se verifica la pertinencia de los perfiles con los objetivos organizacionales, asegurándose de que estén en sintonía con los objetivos de la organización. En segundo lugar, se evalúa la claridad de los perfiles de puesto, asegurando que estén definidos de manera precisa. Estas dimensiones permiten una evaluación completa, considerando dos perspectivas esenciales: la pertinencia de los elementos de cada subcategoría con los objetivos de la organización y la eficiencia de dichos elementos en la consecución de resultados deseados.

Respecto a los tipos de estructuras organizacionales Gelabert (2014, p. 38-39) define estructura lineal, también conocida como "militar" o "fayolista", como un tipo de organización en la que cada unidad o departamento tiene un único jefe que ejerce autoridad y control sobre las personas que están bajo su supervisión. En esta estructura, las órdenes fluyen de manera descendente desde el jefe hasta los niveles inferiores, siguiendo una cadena de mando claramente definida. Asimismo, respecto a la estructura funcional, también conocida como "taylorista", como un enfoque organizacional que depende de las funciones que desempeñan la organización. En esta estructura, las actividades se agrupan de acuerdo al contenido o función de la actividad, y cada grupo de actividades se coloca bajo la dirección de un único jefe o supervisor. En la estructura funcional, la división de departamentos se realiza principalmente según las funciones específicas que desempeñan, lo que facilita la coordinación de las actividades relacionadas y, en general, reduce los costos de gestión. Esta estructura se basa en los principios del ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien promovió la división y especialización del trabajo con el propósito de optimizar los recursos y los procesos productivos.

Asimismo, Gelabert (2014, p.41) Menciona que la estructura divisional se presenta como una estrategia que busca agilizar la organización funcional, dividiéndola en unidades administrativas más pequeñas. Esta fragmentación tiene el propósito de recuperar algunas de las ventajas de una estructura funcional más compacta y, al

mismo tiempo, mitigar los desafíos que surgen cuando una organización experimenta un crecimiento en su tamaño, diversidad y alcance geográfico. La implementación de la división implica la creación de unidades autónomas que están estrechamente vinculadas a factores como productos específicos, ubicaciones geográficas o segmentos de clientes, con el objetivo de concentrar los esfuerzos en los mercados que se pretenden atender.

Vásquez (2021), menciona que, un ROF es un documento técnico indispensable para el funcionamiento de una entidad pública, ya que define la estructura organizativa de la entidad, su estructura, así como las funciones y atribuciones generales de la entidad que se derivan de su ley de creación y normativas complementarias. Las funciones y atribuciones específicas se derivan de las funciones generales y se asignan a las unidades orgánicas. El ROF también incluye el organigrama de la entidad, que es una representación gráfica de su estructura.

El MOF, es un documento oficial que define la estructura orgánica de una empresa. Es un instrumento fundamental para el personal, ya que le proporciona información clara y concisa sobre sus funciones, responsabilidades y objetivos. El MOF incluye un organigrama, que es una representación visual de la estructura jerárquica de la empresa. También describe los deberes y obligaciones que debe cumplir cada empleado en su puesto de trabajo, así como el perfil requerido para cada puesto. Además, incluye indicadores clave para evaluar el desempeño de los colaboradores.

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) se configura como un Documento de Gestión Institucional que alberga la estructura de puestos de trabajo establecidos y oficialmente autorizados para el óptimo funcionamiento de la entidad. Esta estructura se fundamenta en la organización previamente establecida en el ROF y sus respectivas revisiones oficialmente aprobadas.

Los perfiles de puestos (PP), representan descripciones detalladas de las características, tareas y responsabilidades asociadas a una posición en la organización, incluyendo las competencias y destrezas requeridas para el desempeño exitoso del titular. El propósito fundamental del perfil de puesto es proporcionar a cualquier persona, ya sea interna o externa a la organización, una visión general de la función del puesto en el contexto de la organización, así como las competencias y conocimientos requeridos por el ocupante. La finalidad de un perfil de puesto radica en

facilitar a las organizaciones la administración de los procesos de contratación de personal, operaciones, capacitación y planificación.

## II. METODOLOGÍA

La investigación fue **tipo aplicada**, ya que es un tipo de investigación que tiene el propósito de analizar y solucionar o mejorar una realidad específica o particular. Esta investigación se caracteriza por su enfoque práctico y su orientación hacia la solución de problemas concretos. Se basa en el uso de métodos y técnicas de investigación científica para identificar las causas de un problema y desarrollar soluciones efectivas. Se busca generar una solución con base en un marco teórico y aplicar innovadoras propuestas de intervención. Para ello, se debe realizar una revisión exhaustiva de la literatura científica relacionada con el problema en estudio. Esto permitirá identificar las teorías y modelos que pueden ser útiles para la solución del problema. La investigación aplicada es un tipo de investigación muy importante para el desarrollo de soluciones a problemas concretos. Este tipo de investigación permite identificar las causas de un problema y desarrollar soluciones efectivas que pueden ser aplicadas en la práctica.

Se desarrolló el **enfoque cualitativo**, ya que es una perspectiva de investigación que se centra en la recopilación de datos para comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes. Este enfoque se caracteriza por su enfoque inductivo, es decir, que comienza con la observación de los datos y luego se desarrolla una teoría a partir de ellos. Se basa en el uso de métodos y técnicas cualitativas, como la observación participante, las entrevistas y los grupos focales, para recopilar datos. El enfoque cualitativo es adecuado para comprender en profundidad un problema y las soluciones potenciales ya que se centra también en la comprensión de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. Este enfoque se caracteriza por el uso de métodos como la observación, las entrevistas y el análisis de documentos. Para ello, se debe realizar un análisis detallado de los datos recopilados. Este análisis permitió identificar las causas del problema y desarrollar soluciones que sean adecuadas para la realidad específica que se está estudiando.

El trabajo de investigación se clasifico como "**diseño de teoría fundamentada**", ya que este diseño es flexible y requiere un acercamiento íntimo al área de estudio. Implica la recolección y procesamiento de datos en paralelo. El enfoque de teoría fundamentada es adecuado para desarrollar teorías o modelos a partir de los datos recopilados y puede ser especialmente útil cuando se busca comprender y explicar fenómenos en profundidad.

La investigación tuvo un **alcance descriptivo**, ya que tiene como prioridad describir cualidades y características. La función principal de este alcance, es profundizar, describir o medir conceptos o situaciones.

Para el desarrollo de esta investigación se definieron dos categorías, 1) la categoría “Instrumentos de gestión”, que a su vez define cuatro subcategorías, a) Estructura organizativa; b) Funciones y responsabilidades; c) Planta orgánica de cargos; d) Perfiles de puesto. 2) la Categoría “Gestión Administrativa”, que a su vez define tres subcategorías, a) Planificación, b) Dirección; c) Control.

Asimismo, las sub categorías que pertenecen a la categoría Gestión administrativa son las siguientes: Planeación, es el proceso básico de la administración que consiste en establecer objetivos y estrategias para alcanzarlos; Dirección, es la función administrativa que a través del liderazgo, la motivación y la comunicación, induce a los empleados a trabajar para alcanzar los objetivos de la organización; Control, es la función administrativa que consiste en verificar si el desempeño se ajusta a los planes establecidos, y corregir cualquier desviación significativa.

El desarrollo de esta investigación permite comprobar las falencias de los instrumentos de gestión a fin de que se puedan fortalecer, y de esa manera, la GRDE de Tumbes pueda contar con instrumentos de gestión que le permitirán optimizar su desempeño organizacional, mejorar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión de sus recursos, y contribuir de manera efectiva al desarrollo. Económico regional de Tumbes.

En el marco de la presente investigación, se decidió examinar a tres participantes específicos: el Gerente Regional, el Sub Gerente y el Asistente Administrativo de la GRDE. La selección de estos individuos se fundamentó en su condición como empleados de planta en la Gerencia y en su rol central en la ejecución de las tareas administrativas de la organización.

Para la recopilación de datos cualitativos en este estudio, se empleó la técnica de entrevista semiestructurada, con el propósito de explorar de manera exhaustiva e imparcial la percepción de los individuos directamente involucrados en la toma de decisiones relacionadas con la categoría de estudio, en las que los participantes tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias, opiniones y perspectivas sobre el tema de investigación. Para facilitar el diálogo entre el investigador y los

participantes, se utilizó una guía de pautas que incluirá preguntas abiertas. Las preguntas formuladas en la guía se alinearon con los objetivos de la investigación, así como con las categorías y subcategorías de interés.

Además, se implementó la técnica del análisis documental. Esta técnica se basó en la obtención de información relevante y significativa a partir del examen de múltiples fuentes bibliográficas, como artículos científicos, informes técnicos, libros y documentos oficiales. El análisis documental permitió comprender el contexto del estudio y desarrollar una comprensión más profunda del tema de investigación.

El instrumento de observación documental se utilizó para sistematizar la información obtenida del análisis documental y contrastarla con la realidad observada en la entidad.

El Método de análisis de la información en la investigación, se realizó mediante un enfoque cualitativo, con el propósito de recopilar y analizar información de manera sistemática y rigurosa. El proceso de recopilación de información se realizó en cuatro etapas: a) Recolección de datos primarios: Se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la GRDE, con el propósito de conocer su percepción sobre los Instrumentos de Gestión actuales y la Gestión Administrativa. b) Recolección de datos secundarios: Se revisaron documentos de la GRDE, tales como el Manual de Organización y Funciones, el Plan Estratégico Institucional, y el Plan Operativo Institucional. c) recolección de datos complementarios: Se realizaron visitas a las instalaciones de la GRDE, con el propósito de observar el funcionamiento de la organización.

La ética de la investigación es un aspecto esencial que debe protegerse en toda investigación, ya que protege la dignidad de los participantes y la validez de los resultados. En el caso de la investigación sobre la mejora de la estructura organizacional e instrumentos de gestión en la GRDE 2023, se adoptaron las siguientes medidas para garantizar el cumplimiento de los principios éticos:

Consentimiento informado: Se explicó a los participantes los objetivos del estudio, los riesgos y beneficios potenciales de la participación, y se les solicitó que firmaran un formulario de consentimiento antes de participar.

Confidencialidad: Se utilizó un seudónimo para identificar a los participantes en los datos recopilados y se limitará el acceso a los datos a los investigadores autorizados.

### III. RESULTADOS

Respecto al primer objetivo específico, que es “Diagnosticar la situación actual de los instrumentos de gestión en la GRDE de Tumbes”, se obtuvieron resultados en base a una entrevista semiestructurada a la alta dirección de la gerencia. En la que cada uno dio su opinión y percepción de las dos categorías estudiadas.

**Tabla 1**

*Respuestas según la subcategoría: estructura organizativa*

Estructura Organizativa		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Eficiencia	¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?	R1. No están claramente definidas ni comunicadas
		R2. No están definidas actualmente, por lo que se viene trabajando con instrumentos de gestión desactualizados
		R3. No está especificada
	¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?	R1. No es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos establecidos
		R2. Considero que es suficiente, sin embargo, lo que se requiere, precisar, optimizar y ser claros en las funciones
		R3. No sabría decirte ya que la mayoría de nosotros desarrolla varias funciones al mismo tiempo

*Nota.* Respuesta de entrevista Subcategoría Estructura Organizativa

Desde la perspectiva de los participantes, la estructura organizativa de la institución presenta desafíos significativos, especialmente en lo que respecta a la definición y comunicación de las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas. Las respuestas de los empleados reflejan una percepción general de que estas relaciones no están claramente definidas ni comunicadas. Esto se debe, en gran parte, a que la institución sigue operando con instrumentos de gestión desactualizados, lo que ha creado un entorno donde la coordinación y el entendimiento entre las unidades son insuficientes. Además, la falta de especificación clara en las relaciones internas sugiere una necesidad urgente de revisar y modernizar las herramientas de gestión para mejorar la eficiencia organizativa.

En términos de eficiencia, desde la perspectiva de los participantes, la percepción de si el número de trabajadores es adecuado para cumplir con los objetivos de la Gerencia es variada. Algunos empleados creen que no es suficiente, mientras que otros consideran que sí lo es, pero solo si se realiza un esfuerzo por optimizar y clarificar las funciones de cada miembro del equipo. Esta diversidad de opiniones destaca un problema de fondo: la ambigüedad en la distribución de roles y responsabilidades dentro de la institución. Además, la naturaleza multifuncional de los puestos de trabajo dificulta a los empleados evaluar con precisión si el número de personal es adecuado, lo que subraya la importancia de abordar estos problemas de manera estructurada y estratégica. En conjunto, estos hallazgos apuntan a la necesidad de una revisión profunda de la estructura organizativa actual, con un enfoque en mejorar la claridad, comunicación y eficiencia interna para apoyar mejor los objetivos generales de la institución desde la perspectiva de los propios empleados.

Respecto al segundo objetivo específico, que es “Identificar las necesidades y brechas existentes en los instrumentos de gestión de la GRDE de Tumbes”, se obtuvieron resultados en base a una entrevista semiestructurada a la alta dirección de la gerencia.

**Tabla 2**

*Respuestas según la subcategoría funciones y responsabilidades*

Funciones y Responsabilidades		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Claridad	¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?	<b>R1.</b> No está actualizado y no refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales
		<b>R2.</b> no están actualizados nuestros instrumentos de gestión
		<b>R3.</b> En el MOF mi cargo no está definido, las funciones para mi puesto están determinadas en un término de referencia
Eficiencia	¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?	<b>R1.</b> Mis funciones incluyen la planificación y coordinación de programas de desarrollo económico, la supervisión de proyectos y la gestión de recursos.
		<b>R2.</b> Considero que algunas funciones están desfasadas y que es por ello que las funciones de nuestra gerencia deben adaptarse a nuestra realidad de ahora.
		<b>R3.</b> Funciones administrativas, y otras funciones que se me asignen esporádicamente

Nota. Respuesta de entrevista Subcategoría Funciones y Responsabilidades

Desde la perspectiva de los participantes, se percibe una falta de claridad en la definición de las funciones y responsabilidades dentro de la institución. Los documentos que describen los puestos de trabajo no están actualizados y, como resultado, no reflejan con precisión las tareas y responsabilidades actuales de los empleados. Esto es particularmente preocupante, ya que los instrumentos de gestión, como el Manual de Organización y Funciones (MOF), han quedado desfasados y no definen claramente los cargos, lo que obliga a algunos empleados a depender de términos de referencia específicos para comprender sus responsabilidades. Esta falta de actualización y

precisión genera confusión y puede afectar negativamente la eficiencia y el desempeño general de la institución.

En términos de eficiencia, los empleados describen una comprensión diversa de sus funciones dentro de la Gerencia, aunque coinciden en que algunas de estas funciones están desfasadas en relación con las demandas actuales. Mientras que algunas responsabilidades fundamentales, como la planificación, la coordinación de programas de desarrollo económico, la supervisión de proyectos y la gestión de recursos, siguen siendo esenciales, la falta de adaptación de estas funciones al entorno cambiante limita su efectividad. Además, algunos empleados mencionan que realizan funciones administrativas junto con otras tareas que se les asignan esporádicamente, lo que refleja una posible sobrecarga de trabajo y una falta de especialización. Este escenario sugiere una necesidad urgente de redefinir y actualizar las funciones para que estén alineadas con la realidad contemporánea, lo que permitiría una mejor adaptación y respuesta ante los desafíos actuales.

En conjunto, estos resultados ponen de manifiesto la urgencia de revisar y actualizar los documentos de gestión que definen las funciones y responsabilidades dentro de la institución. Hacerlo no solo mejoraría la claridad en la asignación de roles, sino que también contribuiría a una mayor eficiencia y alineación con las necesidades actuales, permitiendo a la institución enfrentar los desafíos contemporáneos de manera más efectiva.

### Tabla 3

*Respuestas según la subcategoría planta orgánica de cargos*

Planta orgánica de cargos		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Claridad	¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?	R1. No está actualizado y no refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo
		R2. No está actualizado, y no refleja en cuestión de competencias y conocimientos
		R3. No, ya que es muy antiguo, otras instituciones ya lo han actualizado

y modernizado, con funciones y habilidades blandas,

---

		<p><b>R1.</b> Experiencia laboral previa, la formación académica y las habilidades técnicas.</p>
	¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?	<p><b>R2.</b> Los criterios que están establecidos en el MOF y el ROF, como la experiencia laboral y formación académica.</p>
		<p><b>R3.</b> Siendo sinceros no se tiene una línea definida, el tema político prima mucho y a veces es perjudicial.</p>
Eficiencia		<p><b>R1.</b> No son completamente adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga todas las competencias y conocimientos necesarios para el puesto</p>
	¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?	<p><b>R2.</b> Considero que se debe exigir más, para que los profesionales o talentos humanos sean más competitivos y puedan aportar a la administración pública y mejorar la administración pública.</p>
		<p><b>R3.</b> No son los adecuados, como lo dije anteriormente, se toman en cuenta más la participación en partidos políticos de turno que en otras habilidades.</p>

---

Nota - Respuesta de entrevista Subcategoría Planta Orgánica de Cargos

Desde la perspectiva de los participantes, el documento que describe los perfiles de los puestos en la institución presenta serias deficiencias. No está actualizado y no refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo. Esta falta de actualización es problemática, ya que el documento es percibido como obsoleto, y no contempla las competencias modernas ni las habilidades blandas, que son cada vez más importantes en el entorno laboral actual. Mientras otras instituciones han modernizado sus documentos, en esta institución se siguen utilizando criterios desfasados, lo que podría generar desajustes entre las habilidades de los empleados y las necesidades reales de la organización. En cuanto a la eficiencia en la selección de nuevos colaboradores, los participantes tienen opiniones variadas sobre los criterios utilizados. Aunque algunos reconocen que se valoran aspectos como la experiencia laboral previa, la formación académica y las habilidades técnicas, también

se ha señalado que la falta de una línea clara en la selección de personal puede ser perjudicial. Especialmente preocupante es la influencia de factores políticos en el proceso de selección, lo que podría comprometer la objetividad y la calidad de las contrataciones. Además, los participantes cuestionan si los criterios de selección son adecuados para garantizar que los nuevos colaboradores cuenten con las competencias y conocimientos necesarios para los puestos. Los criterios actuales no siempre aseguran que los candidatos tengan el nivel de competencia requerido. Algunos sugieren que se deberían establecer estándares más altos para atraer y seleccionar profesionales más competitivos, lo que contribuiría a mejorar la administración pública. No obstante, persiste la preocupación sobre la influencia política en el proceso de selección, lo que podría estar limitando la capacidad de la institución para escoger a los mejores candidatos.

En ese sentido, los resultados indican una necesidad urgente de actualizar los perfiles de los puestos y revisar los criterios de selección de personal dentro de la institución. Estas acciones permitirían asegurar una mejor alineación entre las competencias de los empleados y las necesidades de la organización, así como mejorar la objetividad y eficiencia en el proceso de selección, reduciendo la influencia de factores externos, como la política, en la toma de decisiones clave.

**Tabla 4**

*Respuestas según la subcategoría perfiles de puesto*

Perfiles de puesto		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Claridad	¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?	R1. En base a las descripciones de puestos y perfiles que están desactualizados, y que ya están plasmados.
		R2. En sí, nos basamos en los documentos que tenemos u que actualmente están desactualizados
		R3. Como no hay un documento actualizado con la cantidad de personas ni los perfiles de puesto definidos a la época actual, cada jefe genera su termino de referencia y plasma el perfil que requiere.

Eficiencia	¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?	<p>las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica no se consideran adecuadamente al definir los perfiles de puesto</p> <p><b>R1.</b></p> <hr/> <p>Todo eso se toma en base a cada proyecto que ejecutamos. Todo personal tiene cualidades distintas</p> <p><b>R2.</b></p> <hr/> <p>Como no está definido ni actualizado en los instrumentos de gestión, los perfiles de puesto son elaborados mediante un TDR</p> <p><b>R3.</b></p>
	¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?	<p>no están actualizados y no reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia</p> <p><b>R1.</b></p> <hr/> <p>No, no están actualizados y se tiene que priorizar su actualización</p> <p><b>R2.</b></p> <hr/> <p>No, ya que están desactualizados</p> <p><b>R3.</b></p>

Nota - Respuesta de entrevista Subcategoría Perfiles de Puesto

Desde la perspectiva de los participantes, la definición del perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia presenta serias deficiencias. Actualmente, se basa en descripciones y perfiles que están desactualizados, lo que significa que no reflejan las necesidades y competencias requeridas en la actualidad. Los documentos utilizados para definir estos perfiles no han sido revisados en mucho tiempo, lo que obliga a los jefes a crear términos de referencia específicos para cada empleado, en un intento de adaptarse a las demandas actuales. Sin embargo, esta práctica genera confusión y desajustes, ya que no existe un documento coherente y actualizado que establezca claramente las expectativas y responsabilidades de cada puesto.

En cuanto a la eficiencia, aunque se reconocen las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto, los participantes señalan que este proceso no se realiza de manera adecuada. La falta de actualización en los instrumentos de gestión limita la precisión con la que se definen los perfiles, lo que resulta en la elaboración de términos de referencia que no siempre están alineados con las necesidades reales de la institución. Además, los perfiles actuales no reflejan con exactitud las demandas de la Gerencia, lo que subraya la necesidad urgente de priorizar su actualización.

En esa línea, los resultados revelan una necesidad crítica de revisar y actualizar los perfiles de puesto dentro de la Gerencia. Esta actualización no solo permitiría una

mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades, sino que también mejoraría la eficiencia y el desempeño de los empleados al asegurar que sus funciones estén bien alineadas con los objetivos y necesidades actuales de la institución.

Respecto al **tercer objetivo específico**, que es “Describir como el fortalecimiento de los instrumentos de gestión mejora de la gestión administrativa en la GRDE”, se obtuvieron resultados en base a una entrevista semiestructurada a la alta dirección de la gerencia. En la que cada uno dio su opinión y percepción de las dos categorías estudiadas.

**Tabla 5**

*respuestas según la subcategoría planificación*

Planificación		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Proyección de metas	¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?	<b>R1.</b> Analizamos las capacidades y recursos disponibles
		<b>R2.</b> Mediante nuestras reuniones periódicas que se tiene con todo el equipo, nos regimos a nuestro plan anual
		<b>R3.</b> De acuerdo a mi profesión y a mis tareas asignadas.
Estrategias	¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?	<b>R1.</b> recojo información de informes económicos, estudios de mercado y consulto con expertos del sector
		<b>R2.</b> En el entorno interno, de acuerdo a los límites que se presenta en el desempeño de los servidores, en cuanto a lo externo nos agenciamos de documentación respecto al sector económico
		<b>R3.</b> Esas estrategias las realiza la alta dirección, luego son comunicadas a nosotros, y nosotros las ejecutamos.
Compromiso	¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?	<b>R1.</b> Reconozco y celebro los logros individuales y del equipo
		<b>R2.</b> Reconocemos el empeño y la ardua labor de cada integrante de nuestra gerencia
		<b>R3.</b> Trabajamos en equipo, nos apoyamos entre todos.

Nota. *Respuesta de entrevista Subcategoría Planificación*

Desde la perspectiva de los participantes, la planificación en la Gerencia enfrenta varios desafíos en la proyección de metas, el desarrollo de estrategias y el compromiso del equipo.

En cuanto a la proyección de metas, los participantes establecen que se realiza un análisis de las capacidades y recursos disponibles para definir objetivos que sean desafiantes pero alcanzables. Este proceso se complementa con reuniones periódicas en las que todo el equipo participa, alineándose con el plan anual. Sin embargo, algunos miembros de la Gerencia definen sus metas en función de sus propias profesiones y tareas asignadas, lo que podría llevar a una falta de cohesión en la consecución de los objetivos generales de la Gerencia. Respecto a las estrategias, los participantes indican que el análisis del entorno interno y externo se lleva a cabo a través de la recolección de informes económicos, estudios de mercado y consultas con expertos del sector. No obstante, se observa una limitación en la consideración de las dificultades que enfrentan los servidores en su desempeño, tanto a nivel interno como externo, debido a la falta de comunicación y documentación adecuada. Además, existe una desconexión entre la alta dirección, que es la encargada de desarrollar las estrategias, y el equipo, que se limita a ejecutar las decisiones sin participar en la formulación estratégica, lo que puede resultar en una falta de alineación y comprensión de las metas a largo plazo. Finalmente, en cuanto al compromiso, los participantes enfatizan la importancia de reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos como una forma de motivar al equipo. Este reconocimiento incluye valorar el esfuerzo y la dedicación de cada integrante, lo que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con las metas de la Gerencia. Además, se destaca el trabajo en equipo y el apoyo mutuo como elementos esenciales para el éxito colectivo.

En ese sentido, los resultados sugieren que, aunque existe un esfuerzo por establecer metas y desarrollar estrategias en la Gerencia, la falta de cohesión en la definición de objetivos y la desconexión entre la alta dirección y el equipo operativo podrían estar limitando la efectividad de la planificación. El reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo emerge como un factor positivo, pero se requiere una mayor integración y comunicación para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con las metas y estrategias de la Gerencia.

**Tabla 6***Respuestas según la subcategoría dirección*

Dirección		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Liderazgo	¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?	<b>R1.</b> Identificando las fortalezas y capacidades de cada miembro del equipo, asignando tareas que se alineen con sus habilidades y potencial
		<b>R2.</b> Todo el equipo tiene presente sus fortalezas y sus habilidades, en base a sus respectivas funciones
		<b>R3.</b> Yo no delego, ya que soy asistente en la gerencia, yo traslado al equipo las indicaciones de mi jefe.
Motivación	¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?	<b>R1.</b> Fomento la colaboración y el trabajo en equipo
		<b>R2.</b> Nosotros promovemos un ambiente sano laboralmente, predominando el manejo de las emociones y la comunicación
		<b>R3.</b> El trabajo en equipo y la comunicación constante son los pilares fundamentales para ello.
Nivel Jerárquico	¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	<b>R1.</b> A través de reuniones periódicas.
		<b>R2.</b> Se comunican verbalmente mediante las reuniones programadas
		<b>R3.</b> No respondió

Nota - Respuesta de entrevista Subcategoría Dirección

Desde la perspectiva de los participantes, la planificación en la Gerencia enfrenta varios desafíos en la proyección de metas, el desarrollo de estrategias y el compromiso del equipo.

En cuanto a la proyección de metas, los participantes establecen que se realiza un análisis de las capacidades y recursos disponibles para definir objetivos que sean desafiantes pero alcanzables. Este proceso se complementa con reuniones periódicas en las que todo el equipo participa, alineándose con el plan anual. Sin embargo, algunos miembros de la Gerencia definen sus metas en función de sus propias

profesiones y tareas asignadas, lo que podría llevar a una falta de cohesión en la consecución de los objetivos generales de la Gerencia.

Respecto a las estrategias, los participantes indican que el análisis del entorno interno y externo se lleva a cabo a través de la recolección de informes económicos, estudios de mercado y consultas con expertos del sector. No obstante, se observa una limitación en la consideración de las dificultades que enfrentan los servidores en su desempeño, tanto a nivel interno como externo, debido a la falta de comunicación y documentación adecuada. Además, existe una desconexión entre la alta dirección, que es la encargada de desarrollar las estrategias, y el equipo, que se limita a ejecutar las decisiones sin participar en la formulación estratégica, lo que puede resultar en una falta de alineación y comprensión de las metas a largo plazo.

Finalmente, en cuanto al compromiso, los participantes enfatizan la importancia de reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos como una forma de motivar al equipo. Este reconocimiento incluye valorar el esfuerzo y la dedicación de cada integrante, lo que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con las metas de la Gerencia. Además, se destaca el trabajo en equipo y el apoyo mutuo como elementos esenciales para el éxito colectivo.

En ese sentido, los resultados sugieren que, aunque existe un esfuerzo por establecer metas y desarrollar estrategias en la Gerencia, la falta de cohesión en la definición de objetivos y la desconexión entre la alta dirección y el equipo operativo podrían estar limitando la efectividad de la planificación. El reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo emerge como un factor positivo, pero se requiere una mayor integración y comunicación para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con las metas y estrategias de la Gerencia.

**Tabla 7**

*Respuestas según la subcategoría control*

Control		
Indicador	Pregunta	Respuesta
Actividad	¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?	<b>R1.</b> Mantengo reuniones de seguimiento con el equipo para discutir el progreso, identificar obstáculos y ajustar las estrategias según sea necesario.

		<p>Atraves del consolidado de</p> <p><b>R2.</b> informes que los servidores presentan</p>
		<p>Recopilo información a través de</p> <p><b>R3.</b> las reuniones, informes, la consolidado y la traslado a mi jefe.</p>
Autorregulación	¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?	<p>Realizo evaluaciones rápidas para entender el impacto del cambio y ajusto nuestras estrategias en consecuencia.</p> <p><b>R1.</b></p>
		<p>Se realiza las reuniones de trabajo para platear estos nuevos sucesos y plantear las posibles soluciones.</p> <p><b>R2.</b></p>
		<p>En realidad, aquí todo el mundo hace de todo, no se nos hace tan difícil adaptarnos al cambio</p> <p><b>R3.</b></p>
		<p>Establezco metas específicas</p> <p><b>R1.</b> basadas en el análisis de datos y retroalimentación del equipo</p>
		<p>Se define en el tiempo de cumplir con ellas si son a largo plazo o a corto plazo, se propone y se pone cronograma para poder cumplir con el objetivo plateado.</p> <p><b>R2.</b></p>
Desempeño	¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?	<p>Cada uno conoce sus habilidades y también conocemos nuestros límites, por ello en mi caso en función a mis habilidades y conocimientos asumo retos que puedo lograr.</p> <p><b>R3.</b></p>

Nota - Respuesta de entrevista Subcategoría Control

En la subcategoría de control, los participantes explican cómo monitorean y ajustan las actividades, cómo se adaptan a los cambios inesperados y cómo se proponen metas de mejora continua. En cuanto a la actividad, se detalla que el monitoreo del progreso se lleva a cabo mediante reuniones de seguimiento con el equipo, donde se discuten los avances, se identifican los obstáculos y se ajustan las estrategias cuando es necesario. Además, el consolidado de informes presentados por los servidores es una herramienta clave para supervisar las actividades. Finalmente, se destaca la importancia de recopilar información de las reuniones e informes para consolidarla y trasladarla a la dirección correspondiente. Respecto a la autorregulación, los participantes señalan que se realizan evaluaciones rápidas para entender el impacto de los cambios y ajustar las estrategias en consecuencia. Para adaptarse a los cambios

inesperados o a nuevas demandas de trabajo, se llevan a cabo reuniones donde se plantean nuevos desafíos y se buscan soluciones. Sin embargo, hay un reconocimiento de que adaptarse a los cambios puede ser complicado y que la flexibilidad del equipo en este aspecto es limitada.

En relación con el desempeño, se establecen metas específicas basadas en análisis de datos y retroalimentación del equipo. Las metas se definen con un plazo, ya sea a largo o corto plazo, y se elabora un cronograma para asegurar su cumplimiento. Los participantes también reflexionan sobre sus habilidades y limitaciones, lo que les permite proponerse retos alcanzables en función de sus capacidades.

En esa línea, la Gerencia utiliza un enfoque estructurado para controlar el progreso de las actividades y responder a cambios, aunque reconoce los desafíos en la adaptabilidad del equipo. Las metas de mejora continua se definen claramente y se abordan de manera sistemática para asegurar su consecución.

Respecto al objetivo general, que es “Fortalecer los instrumentos de gestión para optimizar la Gestión Administrativa en la GRDE de Tumbes” en base a las entrevistas semiestructuradas, se examinaron los documentos de gestión actuales, los mismos que por ley de transparencia están publicados en el portal web de la institución, específicamente el Manual de Organización y Funciones MOF, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 001312-2010/GOB.REG.TUMBES-P, de fecha 28 de diciembre de 2010. Se pudo comprobar que, los documentos de gestión no son los adecuados, en la medida que, estos rigen desde el año 2010, y en un entorno tan cambiante como el actual puede desencadenar atraso en el cumplimiento de los objetivos de la entidad y desencadena una gestión administrativa deficiente.

### **Tabla 8**

#### *Revisión documental*

Objetivo General	Fortalecer los instrumentos de gestión para optimizar la Gestión Administrativa en la GRDE de Tumbes
Tipo de documento	Manual de Organización y Funciones
N° Doc/Exp/Resolución	Resolución Ejecutiva Regional N° 001312-2010/GOB.REG.TUMBES-P
Organización	Gobierno Regional Tumbes
Fecha de expedición	28 de diciembre de 2010
Síntesis	Documento oficial que define la estructura orgánica de una empresa. Es un instrumento fundamental para el personal, ya que le proporciona información clara y concisa sobre sus funciones, responsabilidades y objetivos. El MOF incluye un organigrama, que es una representación visual de la estructura jerárquica de la empresa. También describe los deberes y obligaciones que debe cumplir cada empleado en su puesto de trabajo, así como el perfil requerido para cada puesto.

Opinión u Observación	Se pudo comprobar que, los documentos de gestión no son los adecuados, en la medida que, estos rigen desde el año 2010, y en un entorno tan cambiante como el actual puede desencadenar atraso en el cumplimiento de los objetivos de la entidad y desencadena una gestión administrativa deficiente.
-----------------------	---

*Nota – Análisis del manual de organización y funciones*

Es importante destacar que toda entidad del estado se rige por leyes, reglamentos, directivas, etc. En este contexto, cabe mencionar la Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado, Decreto Supremo N.° 054-2018-PCM y, Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 00010-2021-PCM/SGP que establecen directrices para la estructura y organización de las entidades del estado. Por su parte, La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros es el ente rector encargado de implementar y garantizar el cumplimiento de las políticas de estructura y modernización del estado peruano.

En este contexto, toda propuesta de implementación y/o modificación de la estructura orgánica y los instrumentos de gestión que rige a las mismas, es de suma importancia tener a bien, cumplir con lo establecido en los documentos normativos ya establecidos y, en las directivas que ahí se rigen.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Se consideró como primer objetivo específico el “Diagnosticar la situación actual de los instrumentos de gestión en la GRDE de Tumbes”, esto en base a los aportes de Quispe (2019) quien señala en su investigación que un instrumento de gestión bien diseñado puede ayudar a asegurar que la organización tenga los empleados correctos con las competencias y destrezas requeridas para desempeñar sus funciones. Además, que el instrumento de gestión bien diseñado y actualizado puede ayudar a mejorar la competitividad de las instituciones públicas. Por su parte, Sánchez Villacorta, (2022) indicó en su investigación que los instrumentos de gestión actualizados cultivan un impacto considerable en la gestión local, y que los instrumentos de gestión son relevantes y permiten a las organizaciones planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades en la administración. Considerando esto, en la presente investigación se recopiló y evaluó la información, identificando como punto principal que, los instrumentos de gestión de la GRDE Tumbes tales como el MOF, ROF, CAP y PP, datan del año 2010 y que actualmente tiene una antigüedad de más de 14 años, y que en un entorno tan cambiante como el actual representa un peligro inminente en la calidad de la gestión administrativa de la GRDE Tumbes. Este resultado, contrasta con el estudio realizado por Palomino (2023) quien concluyó que la falta de implementación de herramientas de gestión actualizadas tiene un impacto negativo en la excelencia de la gestión administrativa y la calidad del servicio brindado. Con esto respecto al primer objetivo específico, se evidencia que, los instrumentos de gestión utilizados actualmente por la GRDE Tumbes, están desactualizados, y en base a los antecedentes considerados en la presente investigación, esta desactualización obstruye la calidad de la gestión administrativa y la excelencia del servicio brindado a la población.

Se consideró como segundo objetivo específico el "Identificar las necesidades y brechas existentes en los instrumentos de gestión de la GRDE de Tumbes", esto en base a los aportes de Chiavenato (1999), quien indica que los instrumentos de gestión son documentos oficiales que permite a las organizaciones definir con claridad la estructura organizacional, las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo". En esa línea, Pichat (2019) en su investigación demuestra que, la estructura orgánica forma parte de una significativa importancia en el desarrollo de capacidades estatales. Una estructura organizacional orientada a las dimensiones clave de proyecto de gestión, carrera profesional y gobernabilidad, puede ayudar a las organizaciones públicas a ser más eficaces y eficientes. Por su parte, González Moreno (2020) menciona que un Gobierno Abierto permite abrir canales de comunicación entre el Estado y la ciudadanía, lo que implica cambios estructurales y desafíos en las relaciones que orientan al Estado hacia la modernización. Considerando esto, en la presente investigación se ha identificado la necesidad urgente de actualizar los instrumentos de gestión, por ende, los planes estratégicos requieren una revisión y ajuste para alinearse con los objetivos de desarrollo económico a largo plazo de la región. Asimismo, los planes operativos anuales deben ser más detallados, especificando claramente las actividades programadas y los recursos necesarios para su ejecución ya que no se adecuan a la necesidad actual de la gestión administrativa. Estos resultados, contrasta con el artículo de Fernández & Escobedo (2021), el mismo que se centra en analizar la efectividad de la gestión administrativa en una municipalidad distrital. Entre las principales deficiencias se destaca una mala planificación estratégica, una inadecuada gestión de recursos humanos y una comunicación interna deficiente, lo cual desencadena una mala gestión administrativa. Con esto, y de la información documental recabada, se evidencia que las brechas y necesidades de los instrumentos de gestión actuales de la GRDE Tumbes se centra en la planificación estratégica y mejoras en el Manual de Organización y Funciones, por ende, también su reglamento, estructura organizacional moderna, un perfil de puestos claro y detallado, y una mejora en la gestión del recurso humano y financiero de la GRDE Tumbes.

Se consideró como tercer objetivo específico el “Describir como el fortalecimiento de los instrumentos de gestión mejora de la gestión administrativa en la GRDE” Esto en base a los aportes de Quispe (2019) quien concluye en su investigación que un instrumento de gestión bien diseñado puede ayudar a asegurar que la organización tenga los empleados correctos con las competencias y destrezas requeridas para desempeñar sus funciones. Además, que el instrumento de gestión bien diseñado y actualizado puede ayudar a mejorar la competitividad de las instituciones públicas. Asimismo, Vera, (2022) determinó que, para garantizar la satisfacción de los usuarios, es necesario que los funcionarios y servidores posean un sólido conocimiento de e implemente una estrategia para mejorar la prestación de servicios, por ello, es importante tener instrumentos de gestión modernos, todo con la finalidad de tener una gestión administrativa fortalecida. Considerando lo anterior, en esta investigación, después de analizar la información recopilada, encontramos que es de gran importancia fortalecer los instrumentos de gestión para mejorar la administración. Esto no solo impacta de manera positiva en la gestión administrativa, sino que también conduce a una mejora en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Espíritu (2022) Quien explora cómo la gestión administrativa influye en la calidad de los servicios ofrecidos por los empleados del Gobierno Regional de Pasco. Quien determino que era necesario modernizar los instrumentos de gestión y mejorar la gestión administrativa dentro del Gobierno Regional de Pasco, y subraya que una gestión administrativa eficiente y bien organizada es clave para garantizar un servicio de alta calidad por parte de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco. Esto evidencia que es sumamente importante modernizar los instrumentos de gestión, confirmando lo planteado en el tercer objetivo general. En este sentido, podemos afirmar que el fortalecimiento de los instrumentos de gestión de la GRDE Tumbes no solo impacta de manera muy positiva en la mejora de la gestión administrativa, sino que también optimiza los procesos internos, aumenta la eficiencia operativa y mejora la capacidad de respuesta ante las necesidades de la ciudadanía. La modernización de estos instrumentos es crucial para lograr una administración más eficaz, transparente y orientada a resultados, lo cual redundará en beneficios directos para la comunidad.

Ahora bien, como objetivo General se planteó “fortalecer los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la GRDE de Tumbes durante el año 2024”. Este objetivo se fundamentó en la necesidad de modernizar y actualizar los instrumentos de gestión, tales como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), y los Planes Operativos (PO), los cuales son esenciales para asegurar una administración eficiente y eficaz en la GRDE de Tumbes.

Los antecedentes de esta investigación, como los estudios de Quispe (2019), Sánchez Villacorta (2022) y Palomino (2023), demuestran que los instrumentos de gestión actualizados y bien diseñados son fundamentales para asegurar una administración pública de calidad. Estos estudios destacan cómo la falta de actualización de estos instrumentos puede conducir a una disminución en la competitividad y eficiencia de las instituciones públicas. En la GRDE de Tumbes, se identificó que los instrumentos de gestión actuales no solo están desactualizados, sino que también presentan serias deficiencias que impactan negativamente en la calidad de la gestión administrativa y en la prestación de servicios a la ciudadanía.

La identificación de brechas y necesidades en los instrumentos de gestión, como se señaló en los estudios de Chiavenato (1999) y González Moreno (2020), resalta la importancia de una estructura organizacional moderna que pueda responder eficazmente a las demandas actuales. En la GRDE de Tumbes, la falta de actualización en la planificación estratégica y operativa, así como en los perfiles de puestos y la gestión de recursos, evidencia una necesidad urgente de revisión y fortalecimiento de estos instrumentos. El análisis de cómo el fortalecimiento de estos instrumentos puede contribuir a mejorar la gestión administrativa, apoyado por los estudios de Vera (2022) y Espíritu (2022), subraya que una gestión administrativa fortalecida no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también optimiza la calidad del servicio brindado a la ciudadanía. Esto es crucial en un entorno tan dinámico como el actual, donde las demandas sociales y económicas requieren una administración pública flexible, transparente y orientada a resultados.

En conclusión, fortalecer los instrumentos de gestión en la GRDE de Tumbes es una acción indispensable para optimizar la gestión administrativa. La modernización y actualización de estos instrumentos no solo mejorará la eficiencia y la capacidad de respuesta de la GRDE, sino que también garantizará un servicio de calidad para la

comunidad, alineando la administración pública con los estándares actuales de gobernanza y competitividad.

## V. CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos recopilados mediante el análisis documental y las respuestas obtenidas mediante las preguntas de la entrevista semiestructuradas, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Respecto al objetivo General, se encontró que, para fortalecer los instrumentos de Gestión, con miras a mejorar la gestión administrativa, es necesario diagnosticar todos y cada uno de los documentos de gestión, tales como CAP, PP, Organigrama, para lo cual se debe aplicar una revisión exhaustiva, inclusive las directivas.
2. Respecto al primer objetivo específico, se ha encontrado que Los instrumentos de gestión de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico GRDE Tumbes se encuentran desactualizados, ya que cuentan con una antigüedad de 14 años a la fecha, por ende, no se asemeja con la realidad actual.
3. Respecto al segundo objetivo específico, las principales necesidades y brechas existentes son: Actualización de Instrumentos de Gestión, Definición y Claridad de Funciones y Responsabilidades, Ineficiencia en la Estructura Organizativa, Criterios de Selección de Personal Inadecuados, sinceramiento del CAP.
4. Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, el aporte que tienen los instrumentos de gestión en la gestión administrativa de las instituciones, permite no solo mejorarla sino, que también optimiza los procesos internos, aumenta la eficiencia operativa y mejora la capacidad de respuesta ante las necesidades de la ciudadanía.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **1. Actualización de Instrumentos de Gestión:**

Elaborar un diagnóstico situacional, para lo cual es importante realizar un análisis detallado de los instrumentos de gestión existentes para identificar las áreas que requieren actualización. Asimismo, asegurarse de que todos los documentos de gestión, como manuales y directrices, estén alineados con las normativas y políticas actuales. Por otro lado, se debe implementar un sistema de revisión periódica para lo cual es importante establecer un calendario de revisiones regulares, por ejemplo, cada 2-3 años, para mantener los instrumentos de gestión actualizados.

### **2. Actualización de Perfiles de Puestos:**

Realizar un estudio para identificar las competencias y cualidades actuales requeridas para cada puesto dentro de la gerencia. Rediseñar de ser el caso los perfiles de puestos, basados en el análisis de competencias, a fin de reflejar con precisión las necesidades actuales. Asimismo, Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para asegurar que el personal actual pueda adquirir las competencias necesarias.

### **3. Revisión del Cuadro de Asignación de Personal (CAP):**

Realizar una evaluación de la estructura organizativa actual para identificar discrepancias y necesidades. Asimismo, modificar de ser el caso, el CAP para que se ajuste mejor a la realidad y necesidades actuales de la gerencia, incluyendo la posible creación de nuevos puestos o la reestructuración de los existentes.

### **4. Mejora de la Gestión Administrativa:**

Establecer y documentar claramente todos los procesos administrativos, asegurándose de que sean comprensibles y accesibles para todos los empleados. Adoptar la implementación de sistemas como la ISO 9001 para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. Asimismo, Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurarse de que los procesos se sigan correctamente y hacer ajustes cuando sea necesario.

## REFERENCIAS

- Castro, R. M. T. (2020). Diseño organizacional mediante el enfoque sistémico y cibernético: el caso de una empresa prestadora de saneamiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 68-82. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052020000100068>
- Ramírez, R. I., Raby, N. D. L., & Sukier, H. B. (2020). Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información tecnológica*, 31(1), 133-140. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100133>
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de Personas 6a ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial. <http://119.8.145.208/owncloud/index.php/s/OeYlmr4AeyZOimK>
- Aspectos generales del ROF - ISsuu. (s. f.).  
issuu. [https://issuu.com/josegabrielvasquezurbina/docs/nuevo\\_rof/s/13494723](https://issuu.com/josegabrielvasquezurbina/docs/nuevo_rof/s/13494723)
- Manual de Organización y Funciones (MOF). (s. f.).  
[http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc\\_gestion/mof.php#:~:text=El%20manual%20de%20organizaci%C3%B3n%20y,gu%C3%ADa%20para%20todo%20el%20personal.](http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mof.php#:~:text=El%20manual%20de%20organizaci%C3%B3n%20y,gu%C3%ADa%20para%20todo%20el%20personal.)
- Marcelino, P. A. (2019). *EL CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL y LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANDAHUAYLILLAS, PROVINCIA DE QUISPICANCHI, REGIÓN CUSCO, 2018*. <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1083>
- ¿Qué son los perfiles de puesto y cómo hacerlos? (Edición 2023). (s. f.).  
<https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Robert, M. C. (2023). *La implementación de instrumentos de gestión al proceso de modernización del Estado en la Municipalidad de Lurín, 2022*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116020>
- Sanchez Villacorta, E. J. (2022). *Evaluación de la implementación de instrumentos de gestión institucional en la gestión municipal del Gobierno local de Pucyura, Cusco 2021*. Universidad César Vallejo.

- Espinoza Navarro, J. A. (2019). Manual de organización y funciones, manual de perfiles de puestos Universidad Nacional de Ingeniería 2018. Universidad César Vallejo. [https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/permalink/51UCV\\_INST/175ppoi/alm\\_a991002882206007001](https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/permalink/51UCV_INST/175ppoi/alm_a991002882206007001)
- Vera Muñoz, A. M. (2022). *Efectividad de los instrumentos de la gestión para mejorar el servicio al usuario en la municipalidad distrital de Yanacancha - 2018*.
- González Moreno, A. (2020). *El modelo de Gobierno Abierto como estrategia para generar capacidades institucionales en la administración pública en Colombia (2012-2017)*.
- Ariza Téllez, D, Ruidiaz Arias, N y Sánchez Castañeda, N. (2021). *Modelos de gestión en el sector público y su aplicación a gobiernos locales: Una revisión de sus obstáculos y fortalezas*. Universidad Santo Tomás.
- Pichat D. (2019). *La estructura organizativa como indicador de las capacidades estatales: Análisis del proceso de rediseño organizacional del Instituto de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) en el año 2018*. <http://hdl.handle.net/10908/18411>
- Hidalgo Talledo, F. S. (2020). Diseño de un manual de organización y funciones para una empresa constructora de la ciudad de Piura, 2020. Universidad César Vallejo.
- Dinorah González Moreno, C., Navarro Alvarado, A., & Cota Yañez, R. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *SEECI 2000*, 45, 87–101.
- Zúñiga Arguedas, E. (2022). Modelo de gestión organizacional basado en ITIL 4 - Prácticas de Servicios y su aporte a los sistemas de información para toma de decisiones. *InterSedes*, 23(48), 308–328. <https://doi.org/10.15517/isucr.v23i48.50034>
- Zapata Hidalgo, S. V. (2022). *Diseño de un manual de organización y funciones para la eficacia de una empresa contratista de la ciudad Trujillo, 2022*. Universidad César Vallejo.
- Fondevila Antolín, J. (2012). *Manual para la selección de empleados públicos*. El consultor de los ayuntamientos (La Ley).

- Torres Laborde, J. L. (2022). *Desarrollo de un modelo de gestión apoyado en roles y competencias. Una mirada a las organizaciones y al trabajo desde un ángulo integral*. Universidad del Norte, Departamento de Psicología.
- Decreto Supremo n.º 054-2018-PCM*. (s. f.). Normas y Documentos Legales - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3104-054-2018>
- Manual de organización y funciones - Gobierno Regional de Tumbes*. (2020, 24 abril). Gobierno Regional de Tumbes. <https://regiontumbes.gob.pe/transparencia-regional/manual-organizacion-funciones/>
- Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado - DECRETO LEGISLATIVO - N° 1554 -*. (s. f.). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2176747-1>
- Vásquez Fernández, K., & Farje Escobedo, J. D. (2021). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales Y Humanidades*, 3(3), 60–66. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20203.649>
- Antonio, C. S. J. (2022). *La gestión administrativa y su Incidencia en la calidad de servicios de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco – sede central, 2020*. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3005>
- Domingo Begazo, J., & Fernandez-Baca, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión En El Tercer Milenio*, 19–I(37), 25–30. <https://link.gale.com/apps/doc/A629829519/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=605f41a8>
- Félix Luna, R. A. (2022). CLIMA INSTITUCIONAL Y CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIA. *IGOVERNANZA*, 5(18), 175–194. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n18.2022.192>
- Ochoa Henríquez, H., & Montes de Oca, Y. (2004). Rendición de Cuentas en la Gestión Pública: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27, 455–472. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002705>

- Olivos Jiménez, L. M., Olivos Jiménez, M. A., Cortez López, F., & Campos Trigoso, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIX(1), 277–288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Vicente Alonzo, W. (2018). Gestión Administrativa y su Mejora en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión [UNIVERSIDAD NACIONAL “DANIEL ALCIDES CARRIÓN”]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1016>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J., & Alarcón Díaz, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, 44, 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Torres Saravia, J. L., Rojas Camacho, J. J., & Rodríguez Cruzado, B. I. (2023). Corrupción en la gestión pública en el Perú: Origen y causas. Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*, 23, 1728–1733. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1728-1733>

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Tabla de categorización

Título de la investigación: Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2024.

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores
<b>Instrumentos de Gestión</b>	<p>Los instrumentos de gestión son un conjunto de herramientas, métodos y técnicas que permiten a los administradores planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una entidad para lograr sus metas de forma eficiente y efectiva.</p> <p>En otras palabras, son los elementos que ayudan a los gestores a llevar a cabo su trabajo de forma efectiva.</p>	Estructura organizativa	Eficiencia
		Funciones y responsabilidades	Claridad
			Eficiencia
		Planta orgánica de cargos	Claridad
			Eficiencia
<b>Gestión Administrativa</b>	<p>De acuerdo con la perspectiva de Idalberto Chiavenato, un autor reconocido en el ámbito de la administración, la gestión administrativa se define como el conjunto de acciones enfocadas en alcanzar los objetivos organizacionales a través de funciones básicas, tales como Planeación, Organización, Dirección y Control.</p>	Planificación	Proyección de metas
			Estrategias
		Dirección	Compromiso
			Liderazgo
			Motivación
		Control	Nivel Jerárquico
			Actividad
			Autorregulación
	Desempeño		

**Anexo 2.**  
**Instrumento de recolección de datos**

<b>Entrevistado:</b>					
<b>Cargo:</b>					
<b>Fecha :</b>		<b>inicio:</b>		<b>fin:</b>	

**CATEGORIA: Instrumentos de Gestión.**

<b>SUB CATEGORIA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA - TRANSCRIPCIÓN</b>
¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?	
¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?	
<b>SUB CATEGORIA: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?	
¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?	
<b>SUB CATEGORÍA: PLANTA ORGÁNICA DE CARGOS</b>	
¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?	
¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?	
¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?	
<b>SUB CATEGORÍA: PERFILES DE PUESTO</b>	
¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?	
¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?	
¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?	

**CATEGORIA: Gestión Administrativa.**

<b>SUB CATEGORIA: PLANIFICACIÓN</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA - TRANSCRIPCIÓN</b>
¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?	
¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?	
¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?	
<b>SUB CATEGORIA: DIRECCIÓN</b>	
¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?	
¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?	
¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	
<b>SUB CATEGORÍA: CONTROL</b>	
¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?	
¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?	
¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?	

### Anexo 3.

## Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

### VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE Instrumentos de Gestión

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar la presente guía de entrevista que permitirá recoger información para la investigación: [Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023](#). Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE LA CATEGORÍA Instrumentos de Gestión

Definición de la categoría: [Los instrumentos de gestión son herramientas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización.](#)

Instrumento elaborado en base a los aportes de [Henri Fayol](#)

Subcategoría	Indicador	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Estructura organizativa	Eficiencia	¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?	1	1	1	1	
		¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?	1	1	1	1	

Funciones y responsabilidades	Claridad	¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?	1	1	1	1	
	Eficiencia	¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?	1	1	1	1	
Planta orgánica de cargos	Claridad	¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?	1	1	1	1	
	Eficiencia	¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?	1	1	1	1	
		¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?	1	1	1	1	
Perfiles de puesto	Claridad	¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?	1	1	1	1	
	Eficiencia	¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?	1	1	1	1	
		¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?	1	1	1	1	

### Guía de entrevista para medir la categoría **Instrumentos de Gestión**

Estimado/a participante:

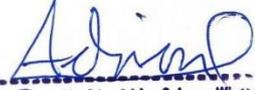
Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; la información recopilada será anónima, será tratada de forma confidencial y tiene una finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( X ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

**Instrucciones:** La entrevista consta de 10 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su experiencia.

- Pregunta 1: ¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?
- Pregunta 2: ¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?
- Pregunta 3: ¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?
- Pregunta 4: ¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?
- Pregunta 5: ¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?
- Pregunta 6: ¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?
- Pregunta 7: ¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?
- Pregunta 8: ¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?
- Pregunta 9: ¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?
- Pregunta 10: ¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?

¡Muchas gracias por su participación!

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Nombres y apellidos del experto	Colomer Winter Adrián
Documento de identidad	
Años de experiencia laboral	Más de 5 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución laboral	Universidad Cesar Vallejo
Labor que desempeña	Docente
Número telefónico	
Correo electrónico	acolomer@ucvvirtual.edu.pe
Firma	 
Fecha	13 / 05 / 2024

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE Gestión Administrativa

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar la presente guía de entrevista que permitirá recoger información para la investigación: [Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023](#). Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE LA CATEGORÍA Gestión Administrativa

Definición de la categoría: [La gestión administrativa es una disciplina esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite optimizar el uso de los recursos, mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de manera sostenible.](#)

Instrumento elaborado en base a los aportes de [Henri Fayol](#)

Subcategoría	Indicador	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Planificación	Proyección de metas	¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?	1	1	1	1	
	Estrategias	¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?	1	1	1	1	

	Compromiso	¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?	1	1	1	1	
Dirección	Liderazgo	¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?	1	1	1	1	
	Motivación	¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?	1	1	1	1	
	Nivel Jerárquico	¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	1	1	1	1	
Control	Actividad	¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?	1	1	1	1	
	Autorregulación	¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?	1	1	1	1	
	Desempeño	¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?	1	1	1	1	

### Guía de entrevista para medir la categoría **Gestión Administrativa**

Estimado/a participante:

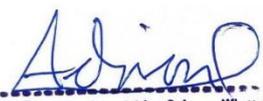
Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; la información recopilada será anónima, será tratada de forma confidencial y tiene una finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ (  ) NO (  ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

**Instrucciones:** La entrevista consta de 9 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su experiencia.

- Pregunta 1: ¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?
- Pregunta 2: ¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?
- Pregunta 3: ¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?
- Pregunta 4: ¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?
- Pregunta 5: ¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?
- Pregunta 6: ¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?
- Pregunta 7: ¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?
- Pregunta 8: ¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?
- Pregunta 9: ¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?

¡Muchas gracias por su participación!

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Nombres y apellidos del experto	Colomer Winter Adrián
Documento de identidad	
Años de experiencia laboral	Más de 5 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución laboral	Universidad Cesar Vallejo
Labor que desempeña	Docente
Número telefónico	
Correo electrónico	acolomer@ucvvirtual.edu.pe
Firma	 
Fecha	13 / 05 / 2024

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE  
Instrumentos de Gestión**

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar la presente guía de entrevista que permitirá recoger información para la investigación: [Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023](#). Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE LA CATEGORÍA  
Instrumentos de Gestión**

Definición de la categoría: [Los instrumentos de gestión son herramientas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización.](#)

Instrumento elaborado en base a los aportes de [Henri Fayol](#)

Subcategoría	Indicador	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Estructura organizativa	Eficiencia	¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?	1	1	1	1	
		¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?	1	1	1	1	

Funciones y responsabilidades	Claridad	¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?	1	1	1	1	
	Eficiencia	¿Las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos?	1	1	1	1	
Planta orgánica de cargos	Claridad	¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?	1	1	1	1	
	Eficiencia	¿Se toman en cuenta criterios objetivamente verificables para seleccionar a un nuevo colaborador?	1	1	1	1	
		¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?	1	1	1	1	
Perfiles de puesto	Claridad	¿Se define con claridad el perfil adecuado para cada puesto de trabajo en la Gerencia?	1	1	1	1	
	Eficiencia	¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?	1	1	1	1	
		¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?	1	1	1	1	

### Guía de entrevista para medir la categoría **Instrumentos de Gestión**

Estimado/a participante:

Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; la información recopilada será anónima, será tratada de forma confidencial y tiene una finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( X ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

**Instrucciones:** La entrevista consta de 10 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su experiencia.

- Pregunta 1: ¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?
- Pregunta 2: ¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?
- Pregunta 3: ¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?
- Pregunta 4: ¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?
- Pregunta 5: ¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?
- Pregunta 6: ¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?
- Pregunta 7: ¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?
- Pregunta 8: ¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?
- Pregunta 9: ¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?
- Pregunta 10: ¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?

¡Muchas gracias por su participación!

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Nombres y apellidos del experto	Lazo Sánchez José Martin
Documento de identidad	DNI 02778943
Años de experiencia laboral	Mas de 20 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución laboral	Universidad Cesar Vallejo
Labor que desempeña	Docente a tiempo completo de la Escuela Profesional de Administración UCV -Piura
Número telefónico	969294427
Correo electrónico	jlazosan@ucvvirtual.edu.pe
Firma	
Fecha	13 / 05 / 2024

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE  
Gestión Administrativa**

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar la presente guía de entrevista que permitirá recoger información para la investigación: **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE LA CATEGORÍA  
Gestión Administrativa**

Definición de la categoría: **La gestión administrativa es una disciplina esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite optimizar el uso de los recursos, mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de manera sostenible.**

Instrumento elaborado en base a los aportes de **Henri Fayol**

Subcategoría	Indicador	Pregunta	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Planificación	Proyección de metas	¿Se establecen metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?	1	1	1	1	
	Estrategias	¿Se analiza el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?	1	1	1	1	

	Compromiso	¿Motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?	1	1	1	1	
Dirección	Liderazgo	¿Delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?	1	1	1	1	
	Motivación	¿Creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomente la motivación y la productividad?	1	1	1	1	
	Nivel Jerárquico	¿Comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	1	1	1	1	
Control	Actividad	¿Monitoreas el progreso de las actividades y realizas ajustes cuando sea necesario?	1	1	1	1	
	Autorregulación	¿Te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?	1	1	1	1	
	Desempeño	¿Te propones metas de mejora continua y acciones de cómo alcanzarlas?	1	1	1	1	

### Guía de entrevista para medir la categoría **Gestión Administrativa**

Estimado/a participante:

Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; la información recopilada será anónima, será tratada de forma confidencial y tiene una finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

**Instrucciones:** La entrevista consta de 9 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su experiencia.

- Pregunta 1: ¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?
- Pregunta 2: ¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?
- Pregunta 3: ¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?
- Pregunta 4: ¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?
- Pregunta 5: ¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?
- Pregunta 6: ¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?
- Pregunta 7: ¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?
- Pregunta 8: ¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?
- Pregunta 9: ¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?

¡Muchas gracias por su participación!

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Nombres y apellidos del experto	Lazo Sánchez José Martin
Documento de identidad	DNI 02778943
Años de experiencia laboral	Mas de 5 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución laboral	Universidad Cesar Vallejo
Labor que desempeña	Docente a tiempo completo de la Escuela Profesional de Administración UCV Piura
Número telefónico	969294427
Correo electrónico	jlazosan@ucvvirtual.edu.pe
Firma	
Fecha	13 / 05 / 2024

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE  
Instrumentos de Gestión**

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar la presente guía de entrevista que permitirá recoger información para la investigación: [Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023](#). Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE LA CATEGORÍA  
Instrumentos de Gestión**

Definición de la categoría: [Los instrumentos de gestión son herramientas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización.](#)

Instrumento elaborado en base a los aportes de [Henri Fayol](#)

Subcategoría	Indicador	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Estructura organizativa	Eficiencia	¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?	1				
		¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?	1				

Funciones y responsabilidades	Claridad	¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?	1				
	Eficiencia	¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?	1				
Planta orgánica de cargos	Claridad	¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?	1				
	Eficiencia	¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?	1				
		¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?	1				
Perfiles de puesto	Claridad	¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?	1				
	Eficiencia	¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?	1				
		¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?	1				

### Guía de entrevista para medir la categoría **Instrumentos de Gestión**

Estimado/a participante:

Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; la información recopilada será anónima, será tratada de forma confidencial y tiene una finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

**Instrucciones:** La entrevista consta de 10 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su experiencia.

- Pregunta 1: ¿Las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas están claramente definidas y comunicadas a todos los empleados?
- Pregunta 2: ¿El número de trabajadores es suficiente para cumplir con las funciones y objetivos de la Gerencia?
- Pregunta 3: ¿El documento de descripción de puestos está actualizado y refleja con precisión las funciones y responsabilidades actuales de cada puesto de trabajo?
- Pregunta 4: ¿Cuáles son las funciones que usted desarrolla dentro de la Gerencia, y ellas se adaptan a la época actual y al entorno cambiante que vivimos en la actualidad?
- Pregunta 5: ¿El documento de perfil de puestos está actualizado y refleja con precisión los requisitos, competencias y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?
- Pregunta 6: ¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a un nuevo colaborador?
- Pregunta 7: ¿Los criterios de selección son adecuados para garantizar que el nuevo colaborador tenga las competencias y conocimientos necesarios para el puesto?
- Pregunta 8: ¿Cómo se define el perfil ideal para cada puesto de trabajo en la Gerencia?
- Pregunta 9: ¿Se toman en cuenta las necesidades específicas de la Gerencia y de cada unidad orgánica al definir los perfiles de puesto?
- Pregunta 10: ¿Los perfiles de puesto están actualizados y reflejan con precisión las necesidades actuales de la Gerencia?

¡Muchas gracias por su participación!

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Guía de Entrevista
Nombres y apellidos del experto	Zurita Ramos Gustavo Alfonso
Documento de identidad	03664944
Años de experiencia laboral	Más de 5 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución laboral	Universidad Cesar Vallejo
Labor que desempeña	Funcionario Público
Número telefónico	963252440
Correo electrónico	gzuritara@ucvvirtual.edu.pe
Firma	
Fecha	16/05/2024

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE Gestión Administrativa

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar la presente guía de entrevista que permitirá recoger información para la investigación: [Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023](#). Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE LA CATEGORÍA Gestión Administrativa

Definición de la categoría: [La gestión administrativa es una disciplina esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite optimizar el uso de los recursos, mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de manera sostenible.](#)

Instrumento elaborado en base a los aportes de [Henri Fayol](#)

Subcategoría	Indicador	Pregunta	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Planificación	Proyección de metas	¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?	1				
	Estrategias	¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?		1			

	Compromiso	¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?	1				
Dirección	Liderazgo	¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?			1		
	Motivación	¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?	1				
	Nivel Jerárquico	¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	1				
Control	Actividad	¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?	1				
	Autorregulación	¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?			1		
	Desempeño	¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?	1				

### Guía de entrevista para medir la categoría **Gestión Administrativa**

Estimado/a participante:

Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; la información recopilada será anónima, será tratada de forma confidencial y tiene una finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2023**, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

**Instrucciones:** La entrevista consta de 9 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su experiencia.

- Pregunta 1: ¿Cómo estableces metas desafiantes pero alcanzables en la Gerencia?
- Pregunta 2: ¿Cómo analizas el entorno interno y externo de la Gerencia para definir estrategias efectivas?
- Pregunta 3: ¿Cómo motiva e inspira a los demás para que se comprometan con las metas del equipo o la Gerencia?
- Pregunta 4: ¿Cómo delegas responsabilidades y empoderas a tu equipo para que tome decisiones y actúe de manera autónoma?
- Pregunta 5: ¿Cómo creas un ambiente de trabajo positivo y estimulante que fomenta la motivación y la productividad?
- Pregunta 6: ¿Cómo comunicas las decisiones y estrategias a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?
- Pregunta 7: ¿Cómo monitorizas el progreso de las actividades y realiza ajustes cuando sea necesario?
- Pregunta 8: ¿Cómo te adaptas a los cambios inesperados o a las nuevas demandas de trabajo?
- Pregunta 9: ¿Cómo te propones metas de mejora continua y cómo las alcanzas?

¡Muchas gracias por su participación!

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Guía de Entrevista
Nombres y apellidos del experto	Zurita Ramos Gustavo Alfonso
Documento de identidad	03664944
Años de experiencia laboral	Más de 5 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución laboral	Universidad Cesar Vallejo
Labor que desempeña	Funcionario Público
Número telefónico	963252440
Correo electrónico	gzuritara@ucvvirtual.edu.pe
Firma	
Fecha	16/05/2024

## Anexo 4.

### Consentimiento informado UCV

Título de la investigación: **Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2024.**

Investigador: **Nelson Abel Dioses Saldarriaga**

#### Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “**Fortalecimiento de los instrumentos de gestión para optimizar la gestión administrativa en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Tumbes 2024.**”, cuyo objetivo es: El fortalecimiento de los instrumentos de gestión como herramienta fundamental para optimizar la Gestión Administrativa en la GRDE, Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio SUBE, de la Universidad César Vallejo del campus Piura, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso del Gobierno Regional de Tumbes.

#### Describir el impacto del problema de la investigación.

El impacto es considerable en la medida que, las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y competitivo, donde la optimización de la Gestión Administrativa se convierte en un factor clave para el éxito y la sostenibilidad. En este sentido, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) de Tumbes no es ajena a esta realidad, pues su rol como ente rector del desarrollo económico regional exige una gestión eficiente y eficaz que impulse el crecimiento y bienestar de la población.

#### Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas, tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en el ambiente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Tumbes Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.
2. Análisis documental. Esta técnica se basa en la obtención de información relevante y significativa a partir del examen de múltiples fuentes bibliográficas, como artículos científicos, informes técnicos, libros y documentos oficiales.

#### Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Nelson Abel Dioses Saldarriaga email: [ndiosess@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ndiosess@ucvvirtual.edu.pe) y asesor Roger Burgos Bardales email: [rburgosb@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rburgosb@ucvvirtual.edu.pe).

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

## Anexo 6.

### Autorizaciones para el desarrollo del proyecto de investigación

#### AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo, Juan Luis Sinche Osorio identificado con DNI 00216221, en mi calidad de Gerente General del Gobierno Regional de Tumbes, con R.U.C N° 20484003883, ubicada en la ciudad de Tumbes.

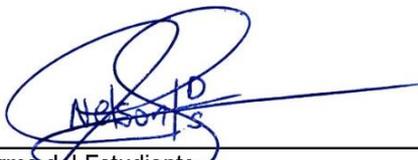
#### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor Nelson Abel Dioses Saldarriaga Identificado con DNI N° 47101012, de la Carrera profesional de Administración, para que utilice información de la Institución: **INFORMACIÓN PUBLICADA EN NUESTRO PORTAL WEB, Y REALICE SU ENTREVISTA** con la finalidad de que pueda desarrollar su ( X )Tesis para optar el Título Profesional, ( )Trabajo de investigación para optar al grado de Bachiller, ( )Trabajo de Investigación Formativa, ( ) Trabajo académico, ( X ) Publicar los resultados en el repositorio institucional de la UCV.

- ( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
( X ) Mencionar el nombre de la empresa.

 GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES  
  
Mag. CPC. JUAN LUIS SINCHE OSORIO  
GERENTE GENERAL REGIONAL  
Firma y sello del Representante Legal  
DNI: 00216221

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación / en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
Firma del Estudiante  
DNI: 47101012

## Anexo 7.

### informe de aprobación del Comité de Ética

#### Ficha de revisión de proyectos de investigación del Comité de Ética en Investigación de la EP Administración

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°155-2023-VI-UCV

Título del proyecto de Investigación: MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LA GRDE DEL GORE TUMBES 2023.

Autor(es): Nelson Abel Dioses Saldarriaga

Especialidad del autor principal del proyecto: Administración

Programa: Administración

Otro(s) autor(es) del proyecto:

Lugar de desarrollo del proyecto (ciudad, país): Tumbes, Perú

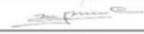
Código de revisión del proyecto: 2023-2\_ SUBE\_PL\_PIU\_B2\_09

Correo electrónico del autor de correspondencia/docente asesor: ndiosess@ucvvirtual.edu.pe

N.º	Criterios de evaluación	Cumple	No cumple	No corresponde
<b>I. Criterios metodológicos</b>				
1	El título de investigación va acorde a las líneas de investigación del programa de estudios.	X		
2	Menciona el tamaño de la población / participantes, criterios de inclusión y exclusión, muestra y unidad de análisis, si corresponde.	X		
3	Presenta la ficha técnica de validación e instrumento, si corresponde.	X		
4	Evidencia la validación de instrumentos respetando lo establecido en la Guía de elaboración de trabajos conducentes a grados y títulos (Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°062-2023-VI-UCV, según Anexo 2 Evaluación de juicio de expertos), si corresponde.	X		
5	Evidencia la confiabilidad del(los) instrumento(s), si corresponde.	X		
<b>II. Criterios éticos</b>				
6	Evidencia la aceptación de la institución a desarrollar la investigación, si corresponde.	X		
7	Incluye la carta de consentimiento (Anexo 3) y/o asentimiento informado (Anexo 4) establecido en la Guía de elaboración de trabajos conducentes a grados y títulos (Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°062-2023-VI-UCV), si corresponde.	X		
8	Las citas y referencias van acorde a las normas de redacción científica.	X		
9	La ejecución del proyecto cumple con los lineamientos establecidos en el Código de Ética en Investigación vigente en especial en su Capítulo III Normas Éticas para el desarrollo de la Investigación.	X		

**Nota: Se considera como APTO, si el proyecto cumple con todos los criterios de la evaluación.**

Lima, 16 de noviembre de 2023

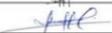
Nombres y apellidos	Cargo	DNI N.º	Firma
Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya	Presidente	44326351	
Dr. Miguel Bardales Cárdenas	Vicepresidente	08437636	
Dr. José German Linares Cazola	Miembro 1	31674876	
Mg. Diana Lucila Huamaní Cajaleón	Miembro 2	43648948	
Mg. Edgard Francisco Cervantes Ramón	Miembro 3	06614765	

## **Informe de revisión de proyectos de investigación del Comité de Ética en Investigación de la EP Administración**

El que suscribe, presidente del Comité de Ética en Investigación de la EP de Administración, deja constancia que el proyecto de investigación titulado "MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LA GRDE DEL GORE TUMBES 2023", presentado por el autor Nelson Abel Dioses Saldarriaga, ha pasado una revisión expedita por Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya, Dr. Miguel Bardales Cárdenas, Dr. José German Linares Cazola, Mg. Diana Lucila Huamaní Cajaleón, Mg. Edgard Francisco Cervantes Ramón, y de acuerdo a la comunicación remitida el 10 de noviembre de 2023 por correo electrónico se determina que la continuidad para la ejecución del proyecto de investigación cuenta con un dictamen:

(X)favorable ( ) observado ( ) desfavorable.

Lima, 16 de noviembre de 2023

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>DNI N.º</b>	<b>Firma</b>
Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya	Presidente	44326351	
Dr. Miguel Bardales Cárdenas	Vicepresidente	08437636	
Dr. José German Linares Cazola	Miembro 1	31674876	
Mg. Diana Lucila Huamaní Cajaleón	Miembro 2	43648948	
Mg. Edgard Francisco Cervantes Ramón	Miembro 3	06614765	