



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EFICIENTE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE CHOTA, CAJAMARCA -
2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR:

Mg. Wilber Willington Haquehua Bustamante

ASESORA:

Dra. Bertila Hernandez Fernandez

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Educativa

CHICLAYO- PERÚ

PAGINA DE JURADO



Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón

Presidente



Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz

Secretario



Dra. Bernila Hernandez Fernandez

Vocal

Declaración Jurada

Yo, Wilber Willington Haqquehua Bustamante, identificado con D.N.I. N° 42168307, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo del Programa Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad, con la presente tesis doctoral titulada: Administración Estratégica para lograr una Gestión Administrativa eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota – Cajamarca 2016, de la cual pretendo optar dicho grado académico, declaro bajo juramento:

1. Que, la tesis presentada es de mi propia autoría.
2. Que, en su elaboración he considerado y respetado las normas internacionales establecidas para realizar las citas y referencias de cada una de las fuentes que han sido consultadas, la presente tesis no ha sido producto de plagio en ninguna modalidad, ni en forma total ni parcialmente, tampoco, no ha sido auto plagiada; quiere decir, que no ha sido publicada ni presentada con anterioridad para la obtención de otro grado académico o título profesional previo.
3. Que, los datos y los resultados que forman parte de la tesis y han sido presentados en la misma, son verídicos, que no han sido falseados, duplicados, o copiados, por ello estos resultados que han sido presentados en mi tesis constituyen aportes a la realidad investigada. Del mismo modo manifiesto que de llegar a identificarse como falta, el fraude (datos falsos), el plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentación como nuevo un trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado previamente), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representando de manera falsa las ideas de otros autores), asumo las consecuencias y me someto a las sanciones que mi acción me conlleven, sometiéndome con ello a la norma establecida y vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, enero de 2017


Mg. Wilber Willington Haqquehua Bustamante

D.N.I. N° 42168307

Dedicatoria

A mi madre Luz Juana, la mujer que me dio la vida y es quien me enseña a luchar por lo que uno quiere; cada paso que doy, personal y profesional lo dedico a ella. A mi hermano Bryan, por apoyarme moralmente en las cosas que encamino y por la confianza que me brinda para continuar con mis metas.

A Fanny, la mujer con quien comparto mi vida, por comprender el tiempo dedicado al estudio, que significaba dejar de lado a la familia. A mi hija Zoe, la razón de mi vida y progreso hoy y siempre.

Wilber

Agradecimiento

Expresar mi infinita gratitud, al fundador, rector y responsables de la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, por apostar por la Educación y permitir la mejora y desarrollo profesional en las diversas áreas de estudios, de profesionales que buscamos cada día ir mejorando, para cambiar nuestro país.

Al mismo tiempo, agradezco por haberme permitido ser parte de la comunidad Educativa Vallejiana. Durante este tiempo de estudios, en estas aulas universitarias, he adquirido conocimientos y logrado la amistad de grandes profesionales, que me brindaron confianza e incentivaron a seguir por el camino del desarrollo profesional.

Agradezco, a cada uno de los docentes que me brindaron enseñanzas a lo largo del proceso de formación doctoral, los que en cada oportunidad fueron fortaleciendo los conocimientos de las diversas temáticas tratadas, y además demostraron ser amigos y docentes al mismo tiempo, permitiendo una mayor confianza y facilidad para aprender.

De manera muy especial agradezco a la Dra. Bertila Hernández Fernández, asesora de la tesis, quien en todo momento me brindó las facilidades y el apoyo incondicional, de manera personal y por medios informáticos, todo esto necesario para culminar de manera satisfactoria este significativo trabajo, que espero repercuta y vaya en beneficio de la Administración Pública.

No quiero dejar de lado el agradecimiento, a mis familiares, amigos y personas de la UGEL Chota, que apoyaron y facilitaron el desarrollo del presente trabajo.

El autor.

PRESENTACIÓN

Señores del Jurado.

La tesis presentada, se denomina: **Planificación Estratégica para Lograr una Gestión Administrativa Eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Chota, Cajamarca - 2016**, que tuvo como objetivo:proponer un Plan Estratégico para lograr una Gestión Administrativa eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Chota.

Este trabajo se realizó teniendo como base un diagnóstico de la realidad de la gestión administrativa que se realiza en la UGEL de Chota y además de ello, valiéndose en los resultados obtenidos en cuanto a los compromisos de desempeño propuestos por el MINEDU, en los últimos años, los que dan a conocer un escaso manejo en lo que se refiere al trabajo administrativo.

Con esta propuesta, que forma parte de la tesis, se pretende mejorar la gestión administrativa y tomar como ejemplo para poder aplicar en otros contextos, siempre que se vaya a adecuar o adaptar a las nuevas realidades, solo de esta manera tomará especial valor a lo realizado.

Aun cuando ya está finalizada la tesis, no representa un trabajo terminado, debido a que los cambios que se dan en el mundo de la administración indican que se puede ir mejorando en un futuro.

La tesis se ha elaborado respetando las normas establecidas por la Universidad Cesar Vallejo, en el caso de las investigaciones realizadas.

El autor

Índice

Contenido

Página de Jurado	ii
Declaración Jurada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice	vii
Índice de Tablas.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I:.....	12
I. INTRODUCCIÓN.	13
1.1. Realidad problemática.	13
1.2. Trabajos previos.	17
A nivel internacional. -Se mencionan los siguientes trabajos:.....	17
CAPÍTULO II:.....	22
2.1. Teorías relacionadas al tema.	23
1.3.1 Variable independiente: Administración Estratégica.	23
1.3.1.1. Teorías. -Respecto a la fundamentación teórica de la variable independiente puedo mencionar las siguientes:.....	23
1.3.1.2. Conceptos.	23
1.3.1.3. Dimensiones.	24
1.3.2. Variable dependiente: Gestión Administrativa.	27
1.3.2.1. Teorías. -Respecto a la fundamentación teórica de la variable independiente, puedo mencionar las siguientes:.....	27
1.3.2.2. Conceptos.	28
1.3.2.3. Dimensiones.	29
1.4. Formulación del problema.	42
1.5. Justificación.	42
1.6. Hipótesis:.....	44
1.7. Objetivos.	44

1.7.1. General.....	44
1.7.2. Específicos.....	44
II. MÉTODO.....	46
2.1. Diseño de investigación.....	46
2.2. Variables, operacionalización.....	46
2.2.1. Definición Conceptual.....	46
2.2.2. Definición Operacional.....	47
2.3. Población y muestra.....	49
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.-.....	49
3.3. Métodos de análisis de datos. -Estadísticamente el estudio fue analizado mediante el análisis de información en dos fases:.....	50
3.4. Aspectos éticos.....	50
CAPÍTULO IV:.....	52
4.1. RESULTADOS.....	53
4.2. DISCUSIÓN.....	57
CONCLUSIONES.....	62
SUGERENCIAS.....	64
REFERENCIAS.....	65
Bibliografía.....	65
PROPUESTA.....	67

Índice de Tablas

Tabla 01.....	50
Tabla 02	51
Tabla 03	52
Tabla 04	53

RESUMEN

El informe de tesis: **Planificación Estratégica para Lograr una Gestión Administrativa Eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Chota, Cajamarca - 2016**, es producto de un proceso de investigación sobre las realidades de la gestión administrativa en la UGEL de Chota y los resultados que se van obteniendo por la misma, en base a los compromisos del cual es parte el sector Educación.

Los resultados diagnósticos y la aplicación de encuestas, permitieron conocer más a profundidad la situación por la que atraviesa dicha Institución, las desactualizaciones de los instrumentos de gestión representaron un talón de Aquiles para considerar y formular estrategias que permitan superar esas falencias administrativas.

La aplicación de encuestas se realizó de manera directa a todos quienes laboran en la UGEL de Chota, arrojando resultados de la poca participación en la elaboración y propuestas de instrumentos de gestión, todo esto permitió la viabilidad de diseñar, elaborar y proponer un Plan Estratégico basado en los requerimientos de mejora para la UGEL de Chota

Este Plan Estratégico responde a las características y elementos necesarios considerados en el campo administrativo, donde se pretende ir mejorando y aplicándolo en las Instituciones que lo requieran,

Palabras Clave

Gestión Administrativa, Planificación Estratégica, Plan Estratégico.

ABSTRACT

Report of thesis: Strategic Planning to attain a administrative measure efficient in the measure unit local measure of the province from Chota, Cajamarca-2016, is product of a process of investigation about the realities of the Administrative measure in the UGEL Chota and results that obtain itself matter pledges is part of education group.

Diagnostic results and the application of polls allow know more to deep the situation for the that locs such institution, out of dates of the instrument of measure has been represent a achiles heelfort to consider and formulate strategic that allow exceed that administrative bankrupties.

The application of polls has been executed to form direct who working at the UGEL Chota, throwing results of the few participation in making of measure, everything allowed the viability to design, making and suggest strategic plan based in the request to help at the UGEL Chota.

This strategic plan answer the characteristics and elements necesaries considerates in the administrative field, where to thinking to increasing and applied at the institution to help.

Key words

Administrative measure, strategic planning, strategic plan.

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Realidad problemática.

1.1.1 A nivel internacional:

Todas las organizaciones funcionan correctamente, si se hace una gestión administrativa efectiva, de la cual depende el logro de los objetivos previstos que se hayan considerado; a nivel mundial existen una serie de fortalezas y dificultades en el aspecto de la gestión administrativa, desde el nivel gubernamental hasta las pequeñas empresas e instituciones públicas y privadas, sin embargo, en el campo de la práctica, los resultados son muy variados, no todos los países en el mundo tienen resultados eficientes en su gestión administrativa y por ende no todos cumplen con sus objetivos propuestos en los diversos campos o rubros de trabajo.

Cabe indicar que cuando mencionó a la gestión administrativa no sólo me refiero al manejo de recursos humanos, de atención al usuario, tramitación documentaria, cumplimiento de metas o compromisos, sino que involucra también al manejo eficiente de los recursos financieros con que se cuenta en una entidad o gobierno, la planificación, organización, dirección y control que se realice a los mismos es un punto clave para garantizar los resultados esperados.

Para ello se debe considerar este proceso, como un medio para alcanzar una buena gestión administrativa, enfatizando la priorización de objetivos, la planificación que se realiza, la utilización adecuado de los recursos humanos, la transparencia con que se puede ejecutarlos recursos económicos que son destinados por parte del gobierno, esto en el caso del sector público, y en el caso de instituciones privadas es muy similar y adicional a lo mencionado se tiene a la productividad y generación de utilidades como algo fundamental en el desarrollo de ellas.

La falta de uno de los componentes de la gestión administrativa ha conducido a tener trabajos improvisados que no ha sido planificados oportunamente, conduciendo al

fracaso de políticas de gobierno u otras iniciativas que fueron presentadas en su momento. Otras situaciones son los diversos y continuos cambios en las direcciones, jefaturas y áreas, dentro de una organización o institución, lo que incide directamente en el incumplimiento de la gestión administrativa eficiente, unido a que quienes dirigen las Instituciones o entidades del estado no están preparados.

Con ello queda claro, que la problemática de la gestión administrativa y sus resultados, es diversa, esto ha conllevado a la formulación de modelos y estrategias en pro del logro de una efectiva gestión, las cuales difieren unas de otras, en algunas veces se toman como muestra o modelo para ser aplicada en otras realidades o países sin considerar un proceso de adaptación del lugar de origen al lugar donde será aplicado, siempre se hace de manera inadecuada creyendo que los resultados serán siempre los mismos, pero se debió tener en cuenta primero el diagnóstico de la realidad donde se pretende implementar dichas propuestas.

Puedo mencionar como dato referencial lo que ha ocurrido en Chile, donde se cuenta con un programa de mejoramiento de gestión, que consiste en la suscripción y cumplimiento de compromisos de mejoramiento de gestión en áreas específicas, por parte de todas las Instituciones Públicas. Los sistemas objeto de mejora son alrededor de 10 y son las áreas de: Recursos Humanos, Calidad de Atención al Usuario, Planificación y Control con gestión territorial integrada, y Administración Financiera. Se destaca además el enfoque de género entre hombres y mujeres. El cumplimiento de los compromisos establecidos conlleva a una acreditación e incentivo(CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO, 2004).

1.1.2 A nivel nacional.

Una propuesta similar, se ha venido implementando en nuestro país a través de compromisos que se deben cumplir en las diversas Instituciones del estado, la cual se viene evaluado a través de tramos o periodos de tiempo determinados, los

llamados compromisos de desempeño propuestos por el MINEDU(EDUCACIÓN, 2016).

Esta implementación no garantiza que los resultados sean los mismos que los que ha venido obteniendo Chile, debido a que no sea tenido en cuenta el diagnóstico previo para la adaptación de la propuesta, con esto queda claro que nuestro país no es ajeno a la problemática de la gestión administrativa, y a decir verdad ha considerado además de la mencionada, otras estrategias de diversos países, como una propuesta para aplicarla y deseando tener resultados que vayan acorde a los esperados.

Sin embargo, no siempre podemos decir que si una estrategia dio resultados en otra realidad será igual en la nuestra, con ello quiero decir que es fundamental para aplicar o proponer una estrategia de mejora contar con un diagnóstico de la realidad administrativa en nuestro país, y solo por mencionar algunas falencias que representan a nuestros procesos de gestión diría que existen trámites y servicios administrativos ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad que afecta y genera disconformidad entre los ciudadanos y usuarios que acuden a las diversas Instituciones Públicas.

Puedo mencionar como posibles causas que generan estas falencias: los procesos con requisitos inadecuados, costos exagerados e innecesarios, los RR.HH. con los que se cuenta en las Instituciones con inadecuados o en algunos casos son renuentes al cambio o la aplicación de los mismos; esto unido a un marco normativo que no facilita ni promueve adecuadamente la simplificación administrativa, al contrario, genera la burocracia y dilatación de tiempos.

Estas deficiencias han llevado al fracaso de la gestión administrativa que se practica, en la cual urge la simplificación de trámites, para brindar una mejor atención al ciudadano, flexibilizar el SNIP, para agilizar la ejecución de proyectos e inversiones; mejorar los sistemas de compras públicas, dejando de lado los procesos de licitaciones

engorrosos y que dejan muchas veces sin efecto los presupuestos considerados para tales fines; iniciar una verdadera descentralización del estado en cuanto a recursos y ministerios, ya que hoy en día se realizan todo trámite o consulta en las oficinas centrales ubicadas en la capital.

A pesar de ello como ya mencioné se viene formulando compromisos de desempeño, para fomentar con ello la gestión por resultados, similar a la formulada en Chile, la misma que fue mencionada anteriormente; donde se plantea compromisos de gestión para cada una de las Instituciones, estos compromisos engloban a todas las áreas de trabajo y su cumplimiento trae como consecuencia el incentivo económico, de esta manera involucra a todos los actores a comprometerse para alcanzar los resultados propuestos.

1.1.3 A nivel regional.

En la región Cajamarca también se pone de manifiesto el cumplimiento de compromisos de desempeño, en sus diversas Instituciones Públicas, pero no todas cumplen con lo establecido, centrándome en el tema educativo se han establecido los compromisos de desempeño a nivel de gestión, de producto y de resultado, cada uno con funciones específicas, para fortalecer los insumos y los procesos, para vigilar que los servicios educativos lleguen oportunamente y con calidad y para lograr la mejora de los aprendizajes en los estudiantes respectivamente.

A nivel de región Cajamarca considerando los resultados del primer Tramo en cuanto a cumplimiento de Compromisos en el ámbito educativo se puede establecer un 66% de logro considerando sus trece provincias, cada una con su UGEL respectiva(GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA, 2016).

1.1.4 A nivel institucional.

Mencionando la realidad más próxima y donde se ha evidenciado la problemática de manera más grave, es la provincia de Chota a nivel de UGEL, donde según los datos proporcionados por el MINEDU en los compromisos planteados para el cumplimiento durante el primer tramo, solamente ha cumplido con el 32% (EDUCACION, 2016).

Esto nos trae a la reflexión del porque no se viene logrando lo que se propone a nivel de gestión por resultados, la gestión administrativa no funciona de manera adecuada, queda demostrado en la ineficacia y falta de resultados, los responsables de las diversas áreas que tienen que demostrar resultados no lo hacen, no existe a nivel de UGEL, un documento que guie el trabajo de todos y que establezca la visión y misión que se debe lograr, de esta manera podríamos decir que no se tiene un horizonte que permita a los trabajadores conocer hacia dónde dirigir los esfuerzos y porque hacerlo, los documentos de gestión como el MOF Y ROF, se encuentran desactualizados.

Solo de esta forma se puede buscar la disposición de todos para lograr los compromisos propuestos, además de ellos la difusión y coordinación entre áreas no es la más adecuada, se evidencia un trabajo aislado entre cada una de ellas. Los resultados que obtienen de manera individual no conlleva a fortalecer la gestión, no se proponen planes estratégicos que involucren a todos los actores de la Institución, respetando las características profesionales que tienen ellos, de esta manera se podría aprovechar las potencialidades para encaminar mejor la gestión y facilitar el logro de los compromisos siendo una eficiente y eficaz gestión administrativa.

1.2. Trabajos previos.

A nivel internacional. -Se mencionan los siguientes trabajos:

(Unaicho, 2013), En su tesis de investigación titulada: “La Gestión Administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán”.

En este estudio se aplicó la investigación cualitativa con la finalidad de realizar un estudio profundo sobre el tema, para ello se emplearon métodos de recolección de datos, como la encuesta y el cuestionario estructurado; que fueron aplicados a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas(Unaicho, 2013).

El objetivo fue diseñar un Sistema de Gestión Administrativa que permita optimizar los recursos empresariales(Unaicho, 2013).

La investigación concluye en lo siguiente:

Las PYMES del sector textil de la Ciudad de Tulcán no han desarrollado acciones que les permita posicionarse, desarrollarse y optimizar recursos empresariales, debido a que los propietarios y quienes están al frente de estos negocios, son personas que no tienen una preparación adecuada para manejar estos negocios, realizando sus actividades de forma empírica(Unaicho, 2013).

Al no tener el conocimiento profesional en administración, por parte de las personas quienes están al frente no existen manuales de funciones y procedimientos, mecanismos para contratar un personal idóneo para el cargo, tampoco existe una planificación administrativa de la empresa, escasos métodos de control tanto en la parte de talento humano, y así como en la parte financiera de las PYMES (Unaicho, 2013).

Las pequeñas empresas textiles de Tulcán, en su mayor parte son empresas unipersonales, con una característica organizacional de tipo familiar; los empresarios realizan la producción prendas de vestir con un promedio de tiempo mayor a cinco años en su mayoría, tiempo en el cual los propietarios han manejado de forma empírica y de acuerdo a su conveniencia (Unaicho, 2013).

Teniendo en cuenta las conclusiones arribadas en el trabajo anteriormente mencionado se puede evidenciar la falta de administración estratégica en la conducción de la empresa, más aún si no se cuenta con los conocimientos básicos en administración

que les permitirían ser más competitivos y lograr un mejor manejo de los recursos con los que se cuentan, esto les traería consigo mejores resultados en lo económico y en el manejo de recursos, haciendo más competitiva y productiva su empresa, dejando de lado lo empírico e improvisado.

(PEREZ, 2014) En su tesis de investigación titulada: Planificación Estratégica como una Herramienta de Gestión para promover la Competitividad en la Empresa Kawa Motors. En este estudio se aplicó la investigación cualitativa, para ello se emplearon métodos de recolección de datos, como la encuesta, entrevista y la observación, con la finalidad de tener un diagnóstico organizacional.

El objetivo fue: Consolidar la empresa “KAWA MOTORS S.A.” *dedicada* a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia. (PEREZ, 2014)

La investigación concluye en lo siguiente:

Ayudada del diagnóstico organizacional se pudo estudiar la situación actual que presenta la Empresa KAWA MOTORS S.A., concluye que: en la empresa es necesario implementar el plan estratégico, porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizados.

De esta manera lograr una mejor atención a los clientes. Debido a que “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo. (p.206.)

Según las conclusiones del presente trabajo se evidencia la falta de trabajo en lo referente al tema administrativo y ordenamiento de documentos básicos como son: ROF, que permitiría evitar usurpar funciones entre los trabajadores de la empresa y de

esta manera priorizar algunos trabajos y actividades que no generen contratiempos, encaminados a una visión y misión establecida.

(Campos, 2011) En su tesis de investigación titulada: Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el año 2011. Propuesta Alternativa. En este estudio se aplicó la investigación cualitativa - descriptiva, para ello se emplearon métodos de análisis documental y observación. (p.1)

El objetivo fue: mejorar los servicios con calidad y calidez en la atención a los usuarios de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra(Campos, 2011).

La investigación concluye en lo siguiente:

“Se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que nos ayude a implementar procesos, debido a que los servicios que presta la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no son de calidad”.

En cuanto a las conclusiones arribadas y el objetivo al que se postula en el trabajo se considera prioritario la implementación de un manual de gestión administrativa, punto clave para iniciar un trabajo más ordenado y organizado que incida directamente en la mejora del servicio que se brinda en la Biblioteca, de este modo se estaría desarrollando una gestión administrativa más eficiente y efectiva en beneficio de los usuarios(Campos, 2011).

(Cruceira, 2012, p.1), En su estudio titulado: La Gestión Administrativa para el mejoramiento de los procesos en las empresas de Servicios Hoteleros. En este estudio se aplicó la investigación cuali – cuantitativa y exploratoria, explicativa y bibliográfica, utilizando como técnicas de recolección de información: encuestas, entrevistas, observación, fichas bibliográficas y de resumen.

El objetivo fue: fundamentar científica y teóricamente la gestión administrativa y el servicio en los hoteles en la ciudad de Tulcán. (Cruceira, 2012).

El artículo científico (Cruceira, 2012) concluye en lo siguiente:

El proceso administrativo que llevan a cabo los gerentes hoteleros, está dado en base a su conocimiento y experiencia; más no a una adecuada gestión administrativa, ésta indica los pasos a seguir para tener una buena organización, coordinación, dirección y control para subsistir en el mercado.

A pesar de que hoy en día los costos han disminuido notoriamente en cuanto a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) y las empresas poseen mayor capacidad adquisitiva.

Sin embargo, los hoteles de Tulcán poseen herramientas tecnológicas, pero aún no han aprovechado de las ventajas y beneficios que brindan; ya que algunos de sus procesos aún los llevan de forma manual y no han ingresado al mundo de la globalización, siendo su difusión más local que nacional e internacional.

Existe una gestión administrativa basada en las experiencias de los administradores lo que les ha permitido permanecer en el mercado, más no mejorar las operaciones de la empresa en cuanto a la planificación, organización,

Respecto a las conclusiones presentadas en el artículo, se menciona la falta de profesionales preparadas para estar frente a una empresa, el trabajo empírico y basado en el tiempo que se tiene en dirigir una empresa resulta suficiente para las personas con la finalidad de salir adelante, sin embargo, carecen de conocimiento en procesos administrativos para mejorar la organización, dirección y control de sus empresas, de este modo aprovecharían eficientemente las tecnologías o recursos que tengan a disposición, se dejaría el empirismo como una práctica constante para dirigir empresas que si bien pueden generar utilidades o ingresos están dejado de lado la misión y visión que deberían tener como tales.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Variable independiente: Administración Estratégica.

1.3.1.1. Teorías. -Respecto a la fundamentación teórica de la variable independiente puedo mencionar las siguientes:

TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN(CHIAVENATO, 2006)

Según Chiavenato (2006), La estructura organizacional se da como una cadena de mando, es decir, una línea de autoridad que interrelaciona las posiciones de organización y define quién se subordina a quién, también es conocida como cadena escalar, se basa en el principio de unidad de mando, por lo que cada empleado debe reportarse a un solo superior(CHIAVENATO, 2006, pág. 67).

1.3.1.2. Conceptos.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA(David, 2013)

La administración estratégica se define como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.
(p.21)

“El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico”(David, 2013).

“Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias”(David, 2013).

“El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana”(David, 2013).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (ALBAVERA, 2003)

Se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés público que determinan la existencia de la organización. Estas pueden ser muy variadas pero lo más importante es que no sean formuladas de manera ambigua. Si éste fuese el caso, se requiere precisar dichas razones con las autoridades políticas y sobre todo definir que se espera de la institución, cómo va a evaluarse su rendimiento y cuáles son los límites y atribuciones de los actos de gobierno que debe realizar. Este es el momento, además, de aplicar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Se trata de hacer un balance entre la misión que se ha encomendado a la organización; los medios que se le han entregado para cumplirla; las expectativas de quienes manejan el poder político, sea en el gobierno o en la oposición; y lo que esperan los ciudadanos y sus organizaciones que deben "apropiarse" de los resultados de su gestión. En este sentido, en la preparación del Plan Estratégico, se debe tener en cuenta y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la organización y a cada una de sus unidades de gestión, estableciendo, por ende, las acciones que se deberán realizar y las medidas a tomar para contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los referidos factores.

1.3.1.3. Dimensiones.

Etapas de la administración estratégica(David, 2013)

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los

temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil(David, 2013).

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación(David, 2013).

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas(David, 2013).

Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas, pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son

especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?” El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos(David, 2013).

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica(David, 2013). Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica. Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa.

1.3.2. Variable dependiente: Gestión Administrativa.

1.3.2.1. Teorías. -Respecto a la fundamentación teórica de la variable independiente, puedo mencionar las siguientes:

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

También conocida como escuela humanística de la administración, desarrollada por George Mayo (1880-1949),

Surgió en EE.UU. y constituyó un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Fue creada por la necesidad de tener que corregir la tendencia de la des-humanización del trabajo(CHIAVENATO, 2006).

Tuvo origen mediante la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, donde los trabajadores eran sometidos de manera forzada. Liberando así, de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y adecuándose a patrones nuevos de vida, es así que las relaciones humanas se convierten en un movimiento norteamericano típico, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes (CHIAVENATO, 2006).

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG(CHIAVENATO, 2006).

Se proponen dos factores, que son:

Factores Higiénicos o Extrínsecos.-Localizados dentro del ambiente que rodea a las personas, abarcando las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo.(CHIAVENATO, 2006)

Al ser administradas por la empresa están fuera del control de las personas. Entre los factores Higiénicos tenemos: sueldo, beneficios sociales, reglamentos internos, etc.(CHIAVENATO, 2006).

Factores Motivacionales o Intrínsecos.-Guardan relación con el contenido del cargo y de las tareas que la persona ejecuta. En este caso es el individuo el que ejerce control sobre ellos, debido a que se relacionan con aquello que hace y desempeña(CHIAVENATO, 2006).

Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo(CHIAVENATO, 2006).

1.3.2.2. Conceptos.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos(wwwisis.ufg.edu.sv).

Muchos autores han realizado aportes diversos a la administración, algunos de los cuales mencionó a continuación:

Confucio: *planteó reglas para la Administración pública dentro de las cuales propuso: que los responsables de ocupar cargos públicos, conozcan el país, de este modo estarían en la capacidad de resolver problemas; excluyendo la selección del personal por favoritismo o partidismo; y que los funcionarios deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces(wwwisis.ufg.edu.sv).*

Adam Smith: manifiesta necesario, el principio de la división de trabajo para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metcalfe: implantó nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente(wwwisis.ufg.edu.sv, s.f.).

Frederick W. Taylor: aplicó ideas propias para mejorar la administración, descubriendo errores y dificultades que eran imputables del factor humano, promoviendo que, a través de fuentes de empleo, se fueran aumentando el pago de los trabajadores más productivos(wwwisis.ufg.edu.sv).

Las Funciones Administrativas de los Diferentes Niveles Organizacionales.

“Todos los administradores hacen una función de gestión administrativa, no obstante, el tiempo que le dedican a cada función puede diferir”(wwwisis.ufg.edu.sv).

Los administradores de alto nivel dedican más tiempo a la planeación y la organización que los administradores de nivel inferior.

La dirección a su vez, consume gran parte del tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en cuanto al tiempo destinado al control, va a variar ligeramente entre los administradores de diversos niveles(wwwisis.ufg.edu.sv).

Habilidades Administrativas y Jerarquía Organizacional.

“Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores, y se puede agregar una más que es la capacidad para diseñar soluciones”(www.wisis.ufg.edu.sv).

La importancia de estas habilidades difiere, considerando el nivel de jerarquía organizacional que se tenga en cuenta. Las habilidades elementales que se plantean para lograr una buena gestión administrativa son cuatro, y son las que a continuación se mencionan:

1. Habilidades técnicas: su importancia se puede observar con mayor claridad en el nivel de supervisión. Pero también es bueno indicar que, decrecen cuando hablamos de un nivel intermedio en lo referido a lo administrativo.
2. “Habilidades humanas: su utilidad se hará observable durante las interacciones con los subordinados, además, dentro del nivel intermedio son esenciales”(www.wisis.ufg.edu.sv).
3. Habilidades de concepción, no suelen ser decisivas para los supervisores de nivel inferior, sin embargo, en el nivel administrativo superior son de valiosa importancia(www.wisis.ufg.edu.sv).
4. Habilidades de diseño: en cuanto a estas habilidades podemos mencionar son de mayor validez cuando se habla del nivel administrativo superior(www.wisis.ufg.edu.sv).

1.3.2.3. Dimensiones.

a) La Planificación.

Proceso que comprende el establecimiento de metas y además de elegir los medios que permitan alcanzarlas; “es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio”(www.wisis.ufg.edu.sv).

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros(www.wisis.ufg.edu.sv, s.f.).

Importancia de la Planificación(www.wisis.ufg.edu.sv).

La planificación es importante porque:

- Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- Facilita la coordinación de las decisiones.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación(www.wisis.ufg.edu.sv).
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el empirismo.
- Facilita el control permitiendo medir la eficiencia de la empresa.

Propósitos de la Planificación(www.wisis.ufg.edu.sv, s.f.).

Los propósitos de la planificación de forma general son:

- Disminuir el riesgo del fracaso.
- Evitar los errores y asegurar el éxito en el futuro.
- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa(www.wisis.ufg.edu.sv)

Ventajas de la Planificación(www.wisis.ufg.edu.sv, s.f.).

Al existir una planificación clara para los gerentes y/o las personas encargadas de administrar una empresa, las ventajas que se obtienen y que se reflejan en los resultados son:

- Reducir el impacto del cambio.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- Fija los estándares para facilitar el control.
- Establece un esfuerzo coordinado.
- Dar dirección tanto a los administradores como a los que no lo son.
- Reducir la incertidumbre.
- Aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio.

Desventajas de la Planificación.(wwwisis.ufg.edu.sv, s.f.)

Algunas desventajas de la planificación:

- Un programa de planificación demasiado largo, demandara más tiempo de los administradores.
- Los administradores deben de tener un equilibrio entre el tiempo de implementación y el tiempo que pasan en sus demás funciones.

Principios de la Planificación (wwwisis.ufg.edu.sv)

- **Precisión:** los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque vana a regir acciones concretas(wwwisis.ufg.edu.sv).
- **Flexibilidad:** todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión(wwwisis.ufg.edu.sv).
- **Unidad de Dirección:** los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general(wwwisis.ufg.edu.sv, s.f.).
- **Consistencia:** Todo plan deberá estar perfectamente integrando al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos(wwwisis.ufg.edu.sv).
- **Rentabilidad:** todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos(wwwisis.ufg.edu.sv).
- **Participación:** todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento(wwwisis.ufg.edu.sv).

Pasos para la Planificación(wwwisis.ufg.edu.sv).

Los administradores siguen los siguientes pasos en cualquier tipo de planificación:

1. Detección de las oportunidades, aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.
2. Establecimiento de objetivos, el segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse a corto y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con los elementos de la planificación que son políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
3. Desarrollo de premisas, el tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existen alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.
6. Selección de un curso de acción, este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.
7. Formulación de planes derivados, pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto, se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

Elementos de la Planificación(wwwisis.ufg.edu.sv)

- **Los Propósitos.**-Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- **La investigación.**-Consisten la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Los Objetivos.**- Representan los resultados que la empresa debe obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Las Estrategias.**- Son cursos de acciones generales o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas.**- Son guías para orientar la acción; son criterios; lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- **Programas.**-Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Presupuestos.**-Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- **Procedimientos.**- Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Métodos de la Planificación(wwwisis.ufg.edu.sv).- Algunos métodos que ayudan a la planificación son:

- **El Gráfico de Gantt.**- Es llamado también cronograma de actividades o calendarización, se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad. La utilidad de este gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades basándose en la duración de cada una de las mismas.(monografias.com, 2007).

- **Diagrama de análisis de proceso.**- Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades y en la cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes. Se hace uso de simbología para mostrar acciones como transporte, operación, inspección demora y almacenamiento o archivo(wwwisis.ufg.edu.sv).

- **Diagrama de flujo.** - Un diagrama de flujo tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo y conector de página(wwwisis.ufg.edu.sv).

- **Los Pronósticos.** - Son conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder y tomando como base datos pasados(wwwisis.ufg.edu.sv).

b) La Organización. -Organizaciones el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social(wwwisis.ufg.edu.sv).

La organización puede ser:

- **Organización Formal.**-Es la estructura de una empresa organizada formalmente. La organización formal debe ser flexible, deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de las capacidades individuales en la organización.

- **Organización Informal.**-La organización informal es cualquier actividad personal sin propósito consciente de conjunto, aún, cuando contribuya a resultados comunes.

Importancia(wwwisis.ufg.edu.sv)

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Propósitos de la Organización(wwwisis.ufg.edu.sv)

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente posible y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar la duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

Principios de la Organización(wwwisis.ufg.edu.sv).- Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura, son esenciales para la realización eficaz:

- **Unidad de mando.**-Un subordinado sólodeberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan evasiones de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas(wwwisis.ufg.edu.sv).
- **Especialización.**-Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a sus naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas(wwwisis.ufg.edu.sv).
- **Paridad de Autoridad y Responsabilidad.**-La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- **Equilibrio de Dirección - Control.**-Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- **Definición de Puestos.**-Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación con los objetivos de los mismos.
- **División del Trabajo.**-Se refiere a descomponer una tarea compleja de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades en lugar de tareas en general. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por lo que conlleva a la especialización.
- **Departamentalización.**-Se refiere a agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.
- **Jerarquía.**-Los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia; es decir, debe existir un plan que especifique quien depende de quien.
- **Coordinación.**-Consiste en integrar las actividades de departamentos a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia.

Estructura Organizativa.-Es importante una estructura organizativa bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática de la organización formal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como la asesoría. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización por lo tanto se encuentran en la cadena de mando. Los gerentes o unidades de asesoría contribuyen indirectamente, pero de manera importante a los objetivos de la empresa. La línea de asesoría o staff contribuye primordialmente a proporcionar asesoramiento y pericia especializada.

Organigrama(Aula Fácil, 2007).- Una de las herramientas más importantes al definir una estructura organizativa es el organigrama, en su forma simple es la representación gráfica de sus áreas o unidades administrativas y muestra las relaciones que guardan entre sí cada una. La utilidad de los organigramas es:

- Brindan una imagen formal de la organización.

- Son una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.
- Establecen la comprensión de los problemas de comunicación.
- Orientan a los nuevos trabajadores respecto a los niveles de mando.
- Proporcionan una imagen gráfica de la empresa a terceros.

c) La Dirección(el prisma, 2007)

La dirección es la capacidad de influir en las personas para que se contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Esta función implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Importancia

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios

- Coordinación de intereses.- El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de la empresa con los individuales.
- Impersonalidad del mando.- La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- Resolución de conflictos.- Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

- Vía jerárquica.- Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.

Etapas de la Dirección

Toma de decisiones.- Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y es la responsabilidad más importante del administrador por lo que es necesario:

- Definir el problema.- Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema.- Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes a fin de poder determinar las posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas.- Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
- Elegir entre alternativas.- Una vez evaluadas las alternativas se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que rinda máximos beneficios; además seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
- Aplicar la decisión.- Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El Plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implementación de la decisión.
- Integración.- Comprende recursos materiales así como humanos siendo estos últimos los más importantes para su ejecución. Debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener los recursos adecuados para realizar funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.
- Motivación Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo dirigido a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

- Comunicación.- La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y cruzada, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa, debido a que es necesario para un funcionamiento eficaz.
- Supervisión o Liderazgo.- La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. El liderazgo o supervisión es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos.

d) El Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Importancia(www.lycos.com, 2007)

La importancia del control es vital porque:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo, las cosas, las personas y a los actos.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Se aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Propósito y Función del Control.-El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito, detectando desviaciones para ofrecer una base de acciones a fin de corregirlas. La función del control le proporciona al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten en forma correcta. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento.
- Establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares.
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

Si existiera una variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Principios del control.

- Equilibrio.- A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. La misma autoridad delega y la responsabilidad se comparte.
- De los Objetivos.- El control sirve para alcanzar los objetivos pre establecidos. Además ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos.
- De la Oportunidad.- El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De las Desviaciones, Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- Costeabilidad.- El establecimiento de un control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él.

- De excepción.- El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estrategias requieren de control.
- De la función controlada.- La función controlados por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Tipos de Control

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- Control Preliminar.- Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
- Control coincidente.- Vigilar las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
- Control por Retroalimentación.- Acción a posteriori, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Etapas del Control

- Medidas de resultados.- Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidos de acuerdo con los estándares. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, sea necesario comprobar los resultados para así determinar las desviaciones, mismas que se deben reportar inmediatamente.
- Corrección.- El tomar la acción correctiva es una función de carácter netamente ejecutiva. Antes de iniciarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.
- Retroalimentación.- En esta etapa la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al paso del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Ventajas(gestiopolis, 2012)

Algunas de las ventajas que se tienen al llevar control son:

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce la flexibilidad, el arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

1.4. Formulación del problema.

¿Será posible que la propuesta de Planificación Estratégica mejore la gestión administrativa de la UGEL Chota de la provincia de Chota?

1.5. Justificación.

El proyecto se justifica a partir de los siguientes aspectos:

a) Científica. -El trabajo de tesis ha sido importante para la comunidad científica porque considera una problemática que significa el eje del desarrollo de las Instituciones Públicas y el adecuado funcionamiento de la gobernabilidad del país.

Considerando a la Gestión Pública y Administrativa como un proceso esencial de la ejecución y manejo adecuado de los recursos del estado, es de vital importancia conocer y formular estrategias que vayan en beneficio de la mejora del mismo. (Autor).

Una buena gestión en el sector educativo, beneficia a toda la población que está inmersa en el quehacer educativo, quiere decir docentes, estudiantes y padres de familia, por ello es importante fortalecer y mejorar la gestión como un primer paso para ir mejorando en los niveles educativos. (Autor).

Cuando se plantea una propuesta esta se somete a las múltiples sugerencias y propuestas de mejora lo que permitirá que en cada oportunidad que esto se vaya perfeccionando con los diversos aportes, sin embargo, ya simboliza un primer trabajo a considerar. (Autor).

b) Institucional. -El resultado del presentetrabajode investigación estará al alcance de quienes dirigen las Instituciones Públicas y Privadas y que tienen la necesidad de implementar dentro de su Gestión Administrativa la Planificación Estratégica como recurso para mejorar su Gestión y por ende obtener mejores resultados. (Autor).

Toda propuesta con fines de mejora, más aún en el tema administrativo, trae consigo un avance en el cumplimiento y mejor manejo de los recursos que son proporcionados por el estado y que deben beneficiar a toda la población. (Autor).

La propuesta y los posibles resultados que se obtengan de ella van a ser formulados por los trabajadores y responsables directos de dirigir la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota. (Autor).

c) Social. -Esta investigación se sustentó, debido a que, con la propuesta planteada, servirá de apoyo o sugerencia para ser aplicada en otros sectores y evaluar los resultados haciendo los reajustes necesarios o que se consideren convenientes de acuerdo a la realidad donde se pretenda aplicar. (Autor).

El trabajo realizado es accesible a todos con fines laborables y formulación de mejora en las gestiones de cada una de sus Instituciones, por ello es fundamental que responda a las expectativas de los diversos actores involucrados en la administración pública. (Autor).

Ante diversas propuestas en el sector público sobre administración, es importante ir encaminando los destinos de las Instituciones de modo que sean en base a la realidad de cada una de ellas, eso será posible formulando estrategias, acorde a los observado o evidenciado en sus gestiones. (Autor).

1.6. Hipótesis:

Hipótesis General

Hi. La propuesta de un Plan estratégico permite mejorar la Gestión Administrativa de la UGEL Chota, de la Provincia de Chota, región Cajamarca, año 2016”

1.7. Objetivos.

1.7.1. General.

1. Proponer un plan estratégico para lograr una gestión administrativa eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Chota – Cajamarca – 2016.

1.7.2. Específicos

1. Determinar el nivel de gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Chota – Cajamarca – 2016.
2. Identificar los aspectos más críticos de la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local, de la provincia de Chota - Cajamarca - 2016.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

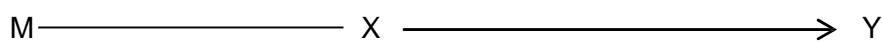
II. MÉTODO.

2.1. Diseño de investigación.

Diseño de la Investigación- descriptiva - propositiva

■ **Por su finalidad:** “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía, de algo que sucede” (Lui y Tucker, 2008)

Esquema:



M = Muestra

X = Factores internos y externos

Y= Propuesta de Plan Estratégico

■ **Por su naturaleza:** “Se trata de una investigación Cuantitativa porque corresponde a una investigación de tipo sustantiva, pues trata de responder a un problema”. (Sánchez y Reyes, 2000).

2.2. Variables, operacionalización.

2.2.1. Definición Conceptual.

Variable independiente. –Administración Estratégica(CEPAL, 2009)

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Variable dependiente.-Gestión Administrativa

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

2.2.2. Definición Operacional.

VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Escala	Ítems	Instrumento
<p>Variable Dependiente: Gestión Administrativa</p> <p>Accionar que se realiza en una Institución, lo cual es encaminada por la Dirección o Gerencia de la misma y los resultados se miden por los objetivos, metas o desempeños alcanzados al final de un periodo de tiempo establecido.</p>	Planeación	- Nivel de conocimiento de la Institución.	Likert	1-6	Cuestionario de Entrevistas
		- Nivel de conocimiento de la Misión y Visión de la Institución.			
		- Nivel de conocimiento y objetivos de la Institución.			
	Organización	- Nivel de Organización.		7- 14	
		- Nivel de funciones.			
		- Nivel de clima laboral.			
	Dirección	- Nivel de dirección.		15 - 19	
		- Nivel de objetivos personales.			
		- Nivel de motivación.			
	Control	- Tipos de control.		20 - 26	
		- Nivel de evaluación.			
	<p>Variable Independiente: Administración Estratégica</p>	Formulación		- Planteamiento de la Misión.	
- Planteamiento de la Visión.					
- Planteamiento de la					

Elaboración e implementación de acciones que permitan mejorar los resultados y lograr los objetivos en una Institución a través de planes de mejora y toma de decisiones respecto al trabajo en todas las áreas.		Objetivos.	Propuesta
		- Formulación de Estrategias.	
	Implementación	- Establecer objetivos anuales.	
		- Crear políticas.	
		- Motivar al personal.	
	Evaluación	- Revisar los factores internos y externos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.	
		- Medir el desempeño.	
- Aplicar acciones correctivas.			

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Población y muestra.

Unidad de análisis (UA). -Está representada por las personas que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota.

Población (N).-La población considerada para la presente tesis estuvo conformada por un total 84 personas entre director, jefes de áreas, responsables de las diversas comisiones, especialistas de las diversas áreas, personal operativo.

Muestra (n).-Para una mayor validez de la información recogida se consideró tener como muestra a la población total.

2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.-

2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo a las características de nuestra investigación y los enfoques desarrollados; las técnicas que utilizamos para la recolección de los datos son los siguientes:

“Encuesta estructurada sobre conocimiento de los principales documentos de gestión que debe tener la Institución, que objetivos y metas se han formulado y como se viene dando los resultados”.

“El cuestionario es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados”.

“El Cuestionario ha sido aplicado a las 84 personas que forman parte del objeto de estudio con el propósito de contar con una información válida para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Institución y posteriormente proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa”.

2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Validación y confiabilidad del instrumento.

El instrumento fue validado por tres expertos, los mismos que cuentan con una solvencia moral, ética y profesional acorde al estudio; conocedores en temas y/o trabajos de investigación científica, los mismos que emitieron un juicio de valor

relacionándolo el contenido de las variables, dimensiones, indicadores e ítems del instrumento de evaluación.

3.3. Métodos de análisis de datos. -Estadísticamente el estudio fue analizado mediante el análisis de información en dos fases:

Primera fase: Análisis descriptivo simple.

Los datos recogidos fueron procesados y analizados utilizando la estadística descriptiva simple, los mismos que han sido presentados en cuadros y gráficos estadísticos por dimensiones.

Tercera fase: Aplicación de herramientas transformacionales.

Con la finalidad de validar la información recogida se tuvo en cuenta la aplicación de herramientas transformacionales como MEFE y MEFI, para luego contrastar la información obtenida con el instrumento propuesto.

3.4. Aspectos éticos.

En el desarrollo y hasta la culminación de la presente tesis se consideró los siguientes principios éticos:

1. **Principio de Beneficencia.** -Este principio afirma que el propósito de toda acción profesional es el de mejorar las condiciones de vida y de relación de los sujetos, incrementando el bienestar de las personas, grupos, comunidades e instituciones atendidas.
2. **Principio de Justicia.**-Lo justo se refiere a respetar los derechos de las partes involucradas y tratarlas con el mismo respeto y consideración. En este sentido el principio de justicia demanda que las personas sean tratadas de manera equitativa y no pueden verse ni tratarse con un menor valor.
3. **Principio de Autonomía.**-Autonomía como acto de elección autónoma:

La autonomía puede ser considerada una facultad o condición sustantiva de la realidad humana; pero puede también ser vista, de modo más simple, como un acto, el acto de elección autónoma. Poniendo mayor énfasis en esta última definición de autonomía, no sólo porque resulta más simple sino además porque tiene mayor operatividad. Las

personas autónomas pueden hacer y de hecho hacen elecciones no autónomas; y, por el contrario, las personas no autónomas son capaces de realizar acciones autónomas en ciertos momentos y hasta cierto grado.

CAPÍTULO IV:
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS.

Tabla N°01: RESULTADOS DE LA DIMENSION PLANEACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

DIMENSIÓN PLANEACIÓN	SI		NO	
	f	%	f	%
¿Conozco qué instrumentos o documentos de gestión direccionan el trabajo a nivel de la Institución?	39	46	45	54
¿Conozco si la Institución ha elaborado algún documento que dirija el trabajo a corto, mediano y largo plazo?	36	43	48	57
¿Conozco quiénes participan en la elaboración de estos documentos?	39	46	45	54
¿He participado en la elaboración de los documentos de gestión de la Institución?	35	42	49	58
¿Conozco cuál es el presupuesto de la Institución?	31	37	53	63
¿Creo que la misión, visión, objetivos, métodos y presupuesto de la institución son concordantes con el estado situacional actual y con la sostenibilidad de los programas que tiene la Institución?	38	45	46	55
PROMEDIO	36	43	48	57

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota – 2016.

Interpretación: Observando los resultados de la dimensión relacionada a la planificación, el mayor porcentaje es negativo, esto considerando el 57%, según se muestra en la tabla anterior, que en cantidad representa a un promedio de 48 trabajadores que niegan conocer los instrumentos o documentos de gestión que direccionan el trabajo en su centro de labor, sin embargo, el 43%, quiere decir 36 trabajadores afirman lo contrario. Pero aún así la mayor parte de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota no tiene conocimiento ni participación en la formulación de los instrumentos o planes de gestión dentro de la misma, considerando a la planificación como fundamental para alcanzar metas, se puede decir que no se conduce de forma adecuada la Institución, ya que en esta parte es donde deberían formularse las metas en forma conjunta, a partir de allí poder orientar su futuro, poder tomar decisiones en el camino. Sin haber realizado la planificación en el campo administrativo no se habrán podido fijar metas específicas, medibles y con fechas alcanzables.

Tabla N°02: RESULTADOS DE LA DIMENSION ORGANIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN	SI		NO	
	f	%	f	%
¿Participaría de reuniones con la finalidad de aportar ideas que permitan mejorar la gestión administrativa de la Institución?	49	58	35	42
¿Conozco las funciones que ejerce cada uno de los directivos, funcionarios y jefes de áreas de la Institución?	30	36	54	64
¿Existe un Reglamento de Organización y Funciones, actualizado, en la Institución?	20	24	64	76
¿Existe un Reglamento Interno, actualizado, en la Institución?	20	24	64	76
¿Conozco el uso de Reglamento interno y reglamento de organización y funciones de la Institución?	30	36	54	64
¿Estoy de acuerdo, con el contenido del reglamento interno y reglamento de organización y funciones de la Institución?	28	33	56	67
¿Conozco la jerarquía y coordinación que existe entre las diversas áreas de la Institución?	40	48	44	52
¿Considero que deben reformularse algunas acciones que se realizan en la Institución para mejorar los resultados obtenidos en la gestión?	52	62	32	38
PROMEDIO	34	40	50	60

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota – 2016.

Interpretación: Los resultados de la dimensión de organización, demuestran que el conocimiento que se tiene a nivel de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, sobre la existencia de los instrumentos de Gestión, es reducido, 40%, quiere decir 34 de los 84 trabajadores, según las encuestas, el otro 60%, que simboliza a 50 trabajadores, desconocen de la existencia de los documentos de gestión de su Institución, pero la dificultad se acrecienta debido a que si no se conoce siquiera el contenido de los instrumentos de gestión y la jerarquía y coordinaciones que se pueden hacer entre las diversas áreas esto representa un trabajo ineficiente y que dilata los tiempos para lograr hacer más productivo el trabajo, por ello podría mencionar que no se trabaja coordinadamente con cada una de las áreas donde se ejerce trabajo directo.

Tabla N°03: RESULTADOS DE LA DIMENSION DIRECCION DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

DIMENSIÓN DIRECCIÓN	SI		NO	
	f	%	f	%
¿Conozco las funciones específicas, que tiene el Director de la Institución?	40	48	44	52
¿Conozco los procedimientos necesarios para resolver algún conflicto o dificultad?	38	45	46	55
¿Conozco con que áreas puedo realizar coordinaciones para lograr un trabajo eficiente y efectivo?	38	45	46	55
¿Estoy de acuerdo en que las acciones que se implementan desde la Dirección respetan la organización jerárquica de la Institución?	39	46	45	54
¿Considero que las acciones de cada uno de los instrumentos de gestión vienen siendo implementados de manera responsable y efectiva en la Institución?	40	48	44	52
PROMEDIO	39	46	45	54

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota – 2016.

Interpretación: El desconocimiento referente al tema de dirección se evidencia en los resultados de la encuesta 54%, 45 de los encuestados niegan conocer las funciones del Director de la Institución, desconocen los procedimientos para resolver conflictos que se pudieran presentar, las respuestas en su mayoría son negativas, el 46% 39 de los encuestados, afirman lo contrario, esto mayormente en las funciones del Director el 48% afirman que si conocen y el mismo resultado se ha obtenido en los referido a la implementación de acciones de los instrumentos de gestión.

Tabla N°03: RESULTADOS DE LA DIMENSION DIRECCION DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

DIMENSIÓN CONTROL	SI		NO	
	f	%	f	%
¿Conozco del seguimiento y resultados del control de los objetivos, presupuestos y otros que se establecen en la Institución?	38	45	46	55
¿Conozco cuáles son los órganos encargados de ejercer el control de los objetivos presupuestos y otros que se establecen en la Institución?	37	44	47	56
¿Participó en jornadas de trabajo para evaluar los compromisos de desempeño en los cuáles está inmerso la Institución?	36	43	48	57
¿Considero que estas jornadas de trabajo permiten la participación y aportes de todos los trabajadores?	38	45	46	55
¿Conozco cuáles son los compromisos de desempeño en los que está inmerso la Institución?	38	45	46	55
¿Conozco el nivel de avance de las metas, en relación a los compromisos de desempeño?	37	44	47	56
¿Considero que es suficiente e importante, las metas alcanzadas hasta la actualidad, por la Institución?	41	49	43	51
PROMEDIO	38	45	46	55

FUENTE: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota – 2016.

Interpretación:Lo observado en la tabla en base al conocimiento del ejercicio del control dentro de la Institución, muestran que el 55%, 46 de los encuestados niegan conocer los procesos o temas de control que se estén ejerciendo o aplicando en la Institución, mientras que el 45%, 38 encuestados afirman que si conocen e incluso han participado en jornadas de trabajo para evaluar los compromisos de gestión que se tiene a nivel de UGEL, esto se afirma con los resultados de la pregunta sobre participación en jornadas de trabajo para evaluar compromisos de desempeño donde se alcanza un 43% del total que indican que si lo han realizado.

4.2. DISCUSIÓN.

- La encuesta aplicada como instrumento de recojo de datos estuvo formulada teniendo como principal finalidad, recoger información sobre la gestión administrativa que se viene dando en la Unidad de Gestión Educativa Local, y el grado de participación que tienen los trabajadores de esta Institución, este instrumento fue debidamente validado a través de un juicio de expertos, quienes dieron sus puntos de vista de los ítems que se plantearon y la coherencia que existían en relación a las dimensiones e indicadores que se pretendía trabajar, esto sirvió para considerar la urgencia de cumplir con el objetivo principal de la investigación que fue proponer un Plan estratégico para lograr una gestión administrativa eficiente en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota.
- Luego de aplicar la encuesta y hacer uso efectivo de la información se trabajaron como datos para contar con resultados que fueron analizados y sistematizados a través de tablas estadísticas, las que fueron posteriormente interpretados.
- Los resultados se han presentado en cuatro tablas, según los ítems que comprendía cada una de las dimensiones consideradas en la Gestión Administrativa, cada de ellos fueron interpretados teniendo en cuenta los alcances y conceptos que fueron planteados en el marco teórico y conceptual del presente trabajo.
- El grupo de investigación en el cual se aplicó la encuesta estaba conformado por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, se consideró a los trabajadores de todas las áreas y órganos de control, que componen esta Institución: Área de Administración, Área de Asesoría Jurídica, Área de Gestión Pedagógica, Área de Gestión Institucional y el Órgano de control Interno, se pudo establecer comparaciones respecto los resultados obtenidos en cada una de estos grupos, ya que ciertas preguntas son parte de su trabajo diario por lo que surgía un grado de afirmación muy distinto frente a los demás, además de ello es importante mencionar que en la Institución existen trabajadores con la condición de contratados, pero con una permanencia superior a los 5 años lo que hacía factible considerarlos como parte de la muestra de estudio.
- Habiendo realizado la encuesta con fines de determinar el nivel de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión educativa Local de Chota, se encontró que el

conocimiento de la misma en sus diversas dimensiones, es negativa, en la dimensión de Planeación el 54%, en Organización el 60%, Dirección el 54% y en Control el 55%.

- Teniendo en cuenta que la administración estratégica está enfocada a través de sus dimensiones de formulación, implementación y evaluación, donde se consideraba indicadores de gestión importantes en cada institución como son la misión, visión, objetivos, entre otros; los resultados mencionados en el párrafo anteriores sugieren que nos encontramos en un sector donde los actores están alejados de su propia realidad y de la realidad de sus instituciones.
- La no presencia de instrumentos de gestión, en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, o si los hay, están desactualizados, nos conduce al trabajo realizado por Unaucho, en su trabajo Gestión Administrativa y optimización de recursos, quien encontró similares resultados concluyendo que la falta de manuales de funciones y procedimientos era resultado de un escaso desconocimiento en administración por parte del responsable que dirigía las PYMES, por lo que era necesario diseñar un sistema de gestión administrativa.
- Al considerar que, en la mayor parte de las respuestas referidas a las dimensiones de la Gestión Administrativa, son negativas, esto según postula Henry Fayol, deberían darse en todo proceso administrativo, pero al observarse que la mayor parte de los trabajadores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, no conocen ni tienen grado de participación en la Gestión, los conlleva a considerar que se deberían hacer cambios urgentes para poder mejorar en el tema administrativo.
- Dentro del proceso de la Gestión Administrativa la planificación es vista como el punto clave y base para formular acciones que serán ejecutadas en conjunto, establecer la misión y visión como equipo de trabajo, lo que según los resultados no se han venido dando en esta Institución por los cual se dan las dificultades, citando a Peter Drucker, no se va a tener un horizonte claro, no facilitarían la coordinación de las decisiones, no se van a determinar anticipadamente que recursos se van a necesitar para que se opere eficientemente dentro de la Institución. Además de ello al no haber existido una planificación adecuada no se va a realizar una organización, dirección y control eficiente y eficaz ya que es el fundamento principal para que esto se ejecute, realizando una toma de decisiones en base a corazonadas o el empirismo, símbolos

claros de una Gestión espontánea que aumentará las posibilidades de fracaso, errores y deficiente manejo de talento humano y recursos financieros.

- La escasa participación dentro de la Gestión que se realiza, y se ha evidenciado con los resultados obtenidos, es una muestra de que no existe una detección de oportunidades ni dentro ni fuera de la Institución ello no garantiza la realización o ejecución de actividades que respondan a la realidad donde se aplican, lo que es un punto de referencia dentro de los pasos para planificar, el 57% de los encuestados tienen como respuesta un no ante los ítems referidos a planeación.
- Al tener resultados negativos en cuanto conocimiento de misión, visión y objetivos de la Institución, los elementos de la planificación que se hayan considerado hasta el momento han sido hechos de acuerdo a criterios individuales de quienes fueron encargados de elaborar los instrumentos que encaminan y direccionan la Gestión Administrativa, como son: los propósitos, la investigación, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, presupuestos y procedimientos propuestos en los planes que se han venido ejecutando. Deberían haberse utilizado o generado participación de los trabajadores a partir de ciertos métodos de planificación que pudieron ser conducidos por los encargados de las diversas áreas y con el liderazgo del director de la Institución.
- Las negativas en cuanto a los ítems de organización, 60% que hacen un total de 50 encuestados, indican un claro ejemplo del establecimiento de una organización informal, centrado en un trabajo personal y no de conjunto, dejando el trabajo de carácter continuo, de establecimiento de objetivos vistos como parte de grupo social dentro de la organización y que representa un fundamento básico de la importancia que tiene la organización como parte del proceso de Gestión Administrativa, al obtener resultados negativos en lo referido a la organización Campos en su tesis titulada “Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo, de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011”, concluía la necesidad de elaborar un manual de gestión administrativa para implementar procesos con fines de mejorar la calidad de los servicios.

- También es adecuado mencionar que con estos resultados, queda exento la aplicación de principios en esta Gestión Administrativa, solo por mencionar: equilibrio de dirección y control, división de trabajo, coordinación, departamentalización y jerarquía, que deberían evidenciarse en Manual de Organización y Funciones y en su Reglamento de Organización y Funciones, que son instrumentos claves y que deberían de ser de conocimiento de todos los trabajadores, lo que no es así en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, si bien existe una estructura organizativa con su organigrama, los instrumentos que se cuentan son obsoletos desactualizados y cuentan con datos que no se ajustan al momento actual, mostrando claramente una falta de seriedad y capacidad para direccionar eficientemente la Gestión Administrativa.
- Los resultados de dirección y control, son también negativos, 54% y 55% respectivamente, en mayor porcentaje indicando una falencia en lo referente a la poca difusión de las acciones que encamina en Director de la Institución y de las normas que rigen la misma, las acciones que deberían conocerse del Manual de Organización una vez más se muestran en los resultados de la encuesta, que no solo abarca al trabajo del Director sino también a los jefes de las áreas de trabajo y las coordinaciones que se pueden tener para mejorar y hacer más eficiente el trabajo dentro de la Institución, esto reduce la productividad y el logro de metas que se pueden realizar y cumplir las metas específicas como equipos de trabajo cada uno con sus funciones pero, amparados en el trabajo coordinado con los demás, el tema del desconocimiento el cuanto al control es otra falencia de consideración ya que es de allí donde surgen el seguimiento tanto a las metas de los planes que se vienen ejecutando como a los posibles sanciones en las que se pueden incurrir por el desconocimiento de la resolución de los conflictos que se van generando en el desempeño de las funciones.
- Además de ello no se realizan trabajo a través de jornadas que involucren a todos los trabajadores en pos de mejorar o proponer planes de mejora que tenga como principal referente el compromiso de todos en forma conjunta, de esta manera poder encaminar efectiva y eficientemente la Gestión, trabajadores que desconocen todos estos elementos claves no pueden tener resultados que se esperan a largo plazo.

- Estos resultados muestran similitud a los presentados en los antecedentes del trabajo donde se formula una administración estrategia con participación de todos los involucrados dentro de una Institución u Organización.
- Con lo encontrado es evidente una formulación de un Plan estratégico que permite tener en cuenta las deficiencias que se vienen dando y además de ello validar e implementar con la finalidad de poder detectar el grado de cambio positivo que se puede dar, esto sin dejar de lado un seguimiento permanente a las acciones encaminadas evaluando los logros y proponiendo cambios en el proceso si fueran necesarios.
- La difusión de los instrumentos de Gestión y las acciones que se encaminen deben darse de manera paulatina formulando jornadas de trabajo que permitan recibir sugerencias o propuestas de todos los trabajadores considerando las áreas de trabajo que se tienen según la estructura organizacional que se maneja.

CONCLUSIONES.

- Las dificultades y dilatación del tiempo para realizar este trabajo partieron de ciertos obstáculos que se pudieron evidenciar al momento de aceptar la aplicación de este instrumento, ya que fue visto, tal vez, como la visión de realizar una crítica a la Gestión actual y no como un primer paso para establecer mejoras y tomar decisiones a partir de lo detectado.
- Los resultados de la encuesta, a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, ha permitido determinar el nivel de gestión administrativa que se tiene en la Institución, con ello se pudo lograr uno de los objetivos del nuestro trabajo.
- A través de estos resultados se observa que no es factible, con esta forma de trabajo ir estableciendo medidas que permitan corregir las actividades que dificultan el avance en las metas que se proponen.
- Con la evidente negativa en la dimensión de planeación muestra una necesidad de trabajar en esta dimensión para hacer posible alcanzar el fin común, debido a que mientras más se puede coordinar los intereses de la Institución con los trabajadores y que en pleno conocimiento de ello mejorar y viabilizar la gestión administrativa, procurando aprovechar los conflictos para forzar posibles soluciones entre todos los trabajadores de la Institución.
- Al tener resultados negativos en todas las dimensiones de la gestión administrativa es evidente el bajo nivel de la gestión por ello fue necesario formular una propuesta estratégica para mejorar la realidad encontrada, esto fue el objetivo principal del estudio.
- Se pudo comprobar que la falta de cumplimiento de los compromisos a los que se enfrenta la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, era producto de una deficiente gestión administrativa, tal como se muestra en la información mencionada en la realidad problemática, con esto se puede notar una falencia muy seria en cuanto a la gestión que se viene realizando, ya que al no considerar a la gente y los recursos que se tiene dentro de la Institución esto acarrea una gestión ineficaz e ineficiente, criterios claves según Drucker para evaluar el desempeño de un administrador.

- La revisión de los instrumentos de Gestión Administrativa, principalmente el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones, permitió tener una visión más próxima del personal con el que se cuenta en la Institución.
- La participación de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, no responde a una administración participativa, debido a que es escasa.
- Con las respuestas en referencia al grado de participación en el control de metas y evaluación del trabajo a nivel de Unidad de Gestión Educativa Local, el 57% de los encuestados, niega su participación, esto indica que la participación de los trabajadores en el control y evaluación de los desempeños que debe cumplir es mínimo.
- Por ello se puede concluir también que no se han establecido jornadas de trabajo que permitan escuchar la voz y propuesta de los trabajadores, que son los principales involucrados en el logro de compromisos y metas a nivel de Institución.

SUGERENCIAS.

- Los resultados obtenidos deben ser considerados no solo en la formulación del Plan Estratégico que se propone, sino también para planes a nivel de áreas de trabajo dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota.
- Considerar, evaluar y validar si fuera posible el Plan propuesto para mejorar la Gestión Administrativa.
- Someter a revisión y actualización los instrumentos de gestión de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota y difundirlos oportunamente.
- Tener en cuenta mayor difusión y participación de los trabajadores en la gestión administrativa, sin que esto afecte a las funciones que ejercen cada uno en su cargo.
- Utilizar como estrategias de trabajo las jornadas que incluyan propuesta de mejora por parte de los trabajadores, a nivel de áreas y luego en forma general.
- Proponer y asumir de manera responsable acciones que permitan hacer frente a los bajos niveles de gestión obtenidos en la encuesta.
- Hacer funcional cada una de las áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, para brindar un mejor servicio a los usuarios directos, como son los directivos y docentes de los diversos niveles e Instituciones Educativas de ámbito de la provincia de Chota.
- Tener en cuenta los recursos informáticos con los que se cuenta en la Institución, para facilitar el acceso de la información, a las personas que lo requieran.
- Automatizar algunas acciones y en determinadas áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, con la finalidad de mejorar el tema de producción de los trabajadores.
- Proponer y difundir flujogramas de los procedimientos a seguir en las diversas áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, debido a los resultados obtenidos en desconocimientos en lo referido a funciones y procedimientos para realizar ciertos trámites.
- Difundir la evaluar de los avances y dificultades referido a los compromisos que establece el MINEDU, ya que 55% de los encuestados han manifestado desconocer lo referido al control de las metas de su Institución.

REFERENCIAS.

Bibliografía

(s.f.). Obtenido de www.slideshare.net

ALBAVERA, F. S. (2003). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS. CHILE: ILPES NACIONES UNIDAS.

aula facil. (17 de octubre de 2007). Obtenido de <http://www.aulafacil.com>

Campos. (2011).

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO. (2004). *CLAD.ORG*. Obtenido de <http://www.siare.clad.org>

CEPAL. (2009). *CEPAL*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

CHIAVENATO, I. (2006). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. En I. CHIAVENATO. MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David. México: PEARSON EDUCACION.

EDUCACION, M. D. (12 de 2016). *MINEDU*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/cdd/>

EDUCACIÓN, M. D. (MARZO de 2016). *WWW.MINEDU.GOB.PE*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe>

el prisma. (17 de octubre de 2007). Obtenido de <http://www.elprisma.com>

gestiopolis. (15 de marzo de 2012). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA. (26 de DICIEMBRE de 2016). Obtenido de <http://www.educacióncajamarca.gob.pe>

Lui y Tucker. (2008).

monografias.com. (octubre de 2007). www.monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com>

PEREZ, J. (11 de JULIO de 2014). *BLOGSPOT.JOHANPEREZ*. Obtenido de <http://blogspot.johanperez>

repo.uta.edu.ec. (s.f.).

Sánchez y Reyes. (2000). *Diseño de investigación*. Lima - Perú.

Unaicho, E. P. (2013). *scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/317640205/050-La-Gestion-Administrativa-y-La-Optimizacion-de-Los-Recursos-Empresariales-Del-Sector-Textil-de-La-Ciudad-de-Tulcan-Chiliquina-Edwin-Patricio>

UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE CHOTA. (s.f.). www.ugelchota.gob.pe.

www.lycos.com. (17 de octubre de 2007). Obtenido de <http://www.lycos.com>

www.slideshare.net. (s.f.).

WWW.SLIDESHARE.NET. (s.f.).

www.wikipedia.org. (octubre de 2007). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/proceso,consulta>

wwwisis.ufg.edu.sv. (s.f.). Obtenido de wwwisis.ufg.edu.sv.

Anexos:

ANEXO 01

PROPUESTA.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE CHOTA 2017 - 2018

I. Presentación.

El presente Plan Estratégico Institucional propuesto para la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, representa un instrumento, que es producto de una Administración Estratégica

II. Información General de la Institución(UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE CHOTA).

- **Aspecto Histórico.** - La Unidad de Gestión Educativa Local, como Institución, se inicia cuando se le expide el D.S. N° 001-82-ED, de fecha 08 de enero de 1982, mediante el cual se le reconoce como: Dirección Zonal de Educación Chota, cuyo funcionamiento empezó el 03 de marzo de 1982, como instancia descentralizada del sector Educación con autonomía administrativa y económica, teniendo como ámbito de influencia las Provincias de Chota, Hualgayoc y Cutervo. Siendo su primer Director el Doctor Jorge Narcés Berrios Alarcón.

Posteriormente, con Resolución Ministerial N° 827-88-ED se convierte en Unidad de Servicios Educativos (USE) de Chota - Cajamarca - Región Nor Oriental del Marañón, cuyo ámbito lo conformaban las provincias de Chota, Cutervo, Santa Cruz y Hualgayoc, que luego se convertirían en USE, DIDE y posteriormente en ADE.

Con el transcurrir de los años a través de Resolución Ministerial N° 587-93-ED, de fecha 16 de agosto de 1993, se convierte en Dirección Sub Regional de Educación Chota, con las áreas de desarrollo educativo de Cutervo, Santa Cruz,

Hualgayoc y Santo Tomas. Finalmente desde el año 2002 hasta la actualidad viene funcionando como Unidad de Gestión Educativa Local Chota, esto en mérito al Decreto Supremo N° 015-2002-ED, de fecha 12 de junio de 2002, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Educación y Unidades de Gestión Educativa; como Unidad Ejecutora 301 se encarga de administrar las UGEL de Chota, Santa Cruz y Hualgayoc, siguiendo el proceso de desconcentración funcionan las UGEL de Santa Cruz y Hualgayoc con relativa autonomía en lo administrativo y pedagógico hasta marzo del 2010, fechas en que se convierten en Unidades Ejecutoras, desde entonces el ámbito de la UGEL Chota es la provincia de Chota con sus diecinueve distritos.

- **Aspecto Geográfico.** - La Unidad de Gestión Educativa Local Chota, está ubicada en la provincia de Chota, la cual como provincia está en la parte céntrica de la Región Cajamarca, sus límites son:

Por el Norte, con las provincias de Ferreñafe - Lambayeque y Cutervo.

Por el Sur, con las provincias de Celendín, Hualgayoc y Santa Cruz.

Por el Este, con la provincia de Luya en la Región Amazonas.

Por el Oeste, con las provincias de Ferreñafe y Chiclayo - Lambayeque.

El local administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota se ubica en el Jirón Gregorio Malca n° 896, de la ciudad de Chota, infraestructura que reúne las condiciones mínimas para la atención de los administrados.

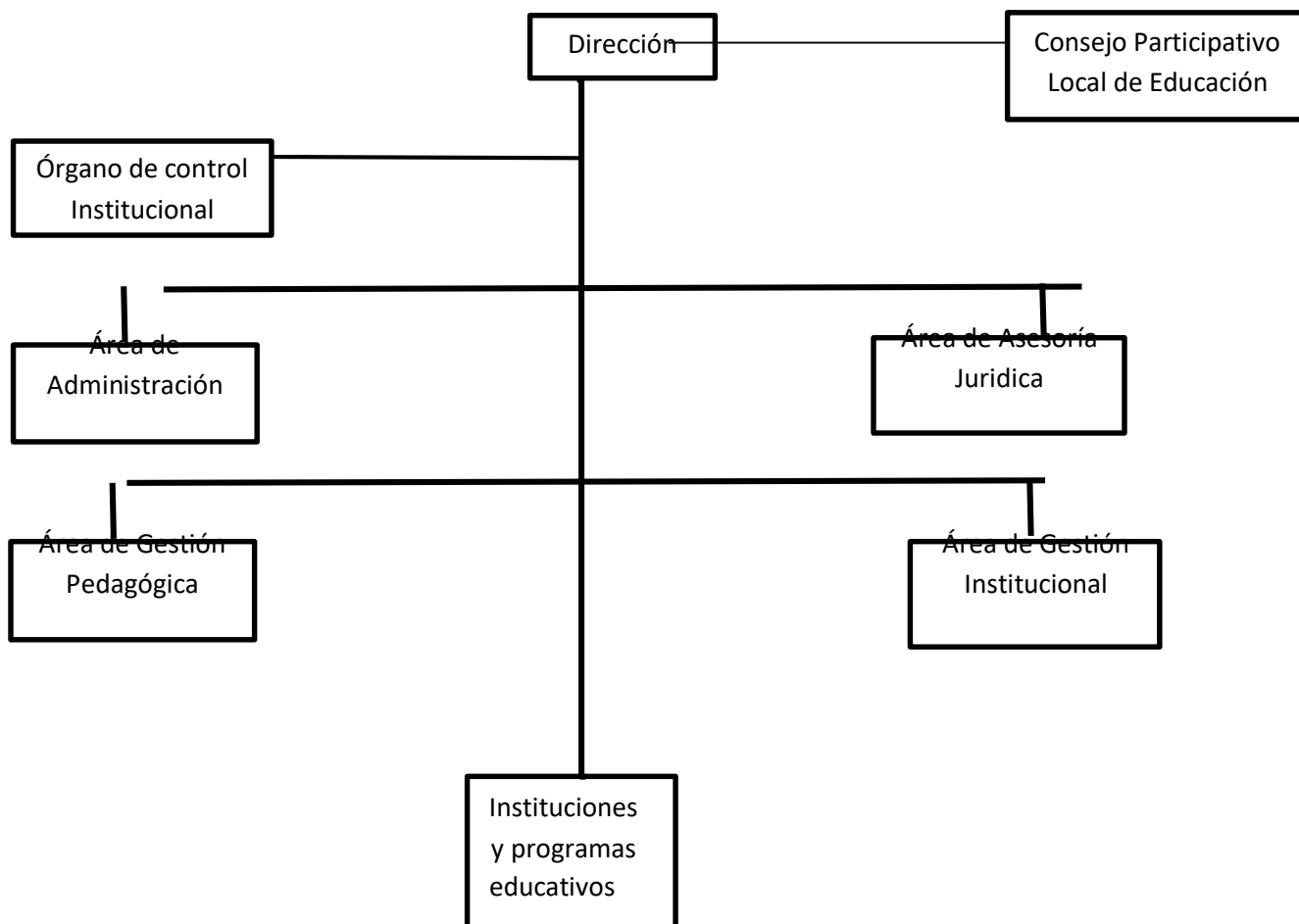
III. Justificación.

Luego de haber realizado un estudio sobre la situación actual de la Gestión Administrativa, de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, se pudo conocer que no se viene realizando una administración que pueda alcanzar resultados óptimos en relación a los compromisos que propone el MINEDU, no se viene brindando participación a los actores directos en el logro de estos compromisos, que son los trabajadores.

Existe desconocimiento de los instrumentos de Gestión que se ejecutan dentro de la Institución. Por este motivo se ha considerado pertinente proponer un Plan

Estratégico, que considere el involucramiento de todas las áreas de trabajo que se tiene en la Institución y así lograr una gestión administrativa eficiente, basada en la práctica de una administración estratégica.

IV. Estructura Orgánica



V. Misión.

Promueve la educación, cultura, la creatividad, el deporte, la recreación, la ciencia, la tecnología y la investigación de calidad con equidad; coordina con la DRE Cajamarca y convoca la participación de los diferentes actores sociales, recurre al

uso de procedimientos pedagógicos actuales con modelos de gestión eficientes y descentralizados, basados en una cultura de valores con respeto de la identidad individual y colectiva.

VI. Visión.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Chota es una Institución líder del sector Educación en la Región Cajamarca, con identidad propia, promotora de una Educación Inclusiva, Innovadora, defensora de la vida y del medio ambiente preservando el equilibrio ecológico en pro del desarrollo sostenible y sustentable, con capital humano calificado y nivel tecnológico avanzando; capaz de brindar servicios y recursos públicos de calidad, para administrar una educación pública gratuita y universal; promoviendo los procesos de concertación en la sociedad.

VII. Valores.

Honradez. - Integridad en el obrar de la función pública.

Justicia.- Disposición a dar a cada quien lo que le corresponde, implica el concepto de la igualdad y el de equidad.

Libertad y autonomía.- Permite discernir, decidir y optar por algo son presiones ni coacciones, para desarrollarse como ser humano en todo su potencial, sin afectar la propia dignidad ni la de los demás.

Respeto y tolerancia.- Reconocimiento de la dignidad de todo ser humano y de su derecho a ser diferente. Esto permite que la persona interactúe con los demás en un clima de equidad e inclusión, interés por conocer y lograr un enriquecimiento mutuo.

Solidaridad.- Decisión libre y responsable de dar de uno mismo a otras personas, para su bien; sin esperar recompensa. Implica la noción de comunidad y de saberse y sentirse miembro de ella.

Creatividad.- Buscar en forma permanente nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la Institución y la sociedad.

Puntualidad.- Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

Responsabilidad.- Asumir las consecuencias de lo que se hace i lo que se deja de hacer.

VIII. Descripción del modelo y/o propuesta.

La propuesta que se plantea en esta oportunidad busca lograr la eficiencia en la Gestión Administrativa de la UGEL de Chota, teniendo como base información referida a los resultados obtenidos en los compromisos de desempeño, los porcentajes de conocimiento y participación de los trabajadores de la entidad, revisión de los instrumentos de gestión actuales con los que se encamina la gestión. Por ello a través de la presente propuesta se buscará articular el trabajo de las diversas áreas, lograr la participación de los trabajadores, compromiso de cada uno por alcanzar metas como equipo, dar a conocer las acciones que se desarrollan como entidad, los logros que se alcanzan por los diversos equipos de trabajo, buscar cambiar la percepción de las personas por el trabajo que se realiza, tener un acercamiento más participativo y adecuado a los administrados.

La propuesta se enmarca en los lineamientos de políticas educativas y en las normas administrativas que rigen la Gestión Pública, no deja de lado o va en contra de las normas que son propias de la entidad, además será responsabilidad de la Dirección de la entidad validar y ejecutarla si cree por conveniente, la disposición tendrá mucho que ver con la apertura al cambio que se propone, por parte de todos los involucrados. Sin embargo, es importante mencionar también que existe un tema presupuestal y eso también tiene que considerarse para la implementación de lo propuesto.

La propuesta además de las actividades y estrategias a desarrollar también pretende realizar un seguimiento del cumplimiento de las mismas, con la finalidad de hacer un control de lo que se va implementando, esto permitirá tomar decisiones en el proceso de implementación y además establecer cambios si es que fueran necesarios, todos estos cambios y toma de decisiones serán de plena responsabilidad de quienes sean los encargados de desarrollar cada estrategia, los instrumentos de evaluación o seguimiento que se proponen pueden ser analizados y realizar alguna observación si se cree necesario. Los recursos son básicos para poder lograr las actividades y es el equipo encargado de presupuesto en el área de administración de poner a consideración la disponibilidad presupuestal para hacer realidad lo propuesto.

IX. Contenidos a desarrollar.

ACTIVIDAD, TALLER Y/O CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Uso y elaboración de herramientas transformacionales	Establecer la situación real de la Institución en sus diversas áreas de trabajo	05 Talleres de formación y actualización de conceptos transformacionales.	Humanos: Jefes o responsables de cada una de las áreas de trabajo Equipos audiovisuales y materiales de oficina	Jefe del área de Gestión Pedagógica Jefe del área de Gestión Institucional Jefe del área de Asesoría Jurídica Jefe del Área de Administración Responsable del Órgano de Control Interno	Análisis FODA
Dimensiones en la Administración Estratégica	Establecer Objetivos en cada una de las Dimensiones de la Administración Estratégica de la Unidad de Gestión Educativa Local	05 Jornadas de trabajo participativo	Humanos: Jefes o responsables de cada una de las áreas de trabajo Equipos audiovisuales y materiales de oficina	Jefe del área de Gestión Pedagógica Jefe del área de Gestión Institucional Jefe del área de Asesoría Jurídica Jefe del Área de Administración Responsable del Órgano de Control Interno	Informe Técnico sobre los logros, dificultades y alternativas de solución a las situación de trabajo en cada una de las áreas.
Indicadores de la Gestión Estratégica	Establecer mecanismos de seguimiento y control para cada de las propuestas que se establezcan en la fase de formulación de	05 jornadas de trabajo participativo	Humanos: Jefes o responsables de cada una de las áreas de trabajo Equipos audiovisuales y materiales de oficina	Jefe del área de Gestión Pedagógica Jefe del área de Gestión Institucional Jefe del área de Asesoría	Informe y difusión de Misión, Visión, Objetivos, Presupuestos, Políticas e Instrumentos de Gestión a los trabajadores

	alternativas de solución.			Jurídica Jefe del Área de Administración Responsable del Órgano de Control Interno	de la Institución.
--	---------------------------	--	--	--	--------------------

X. Evaluación

El proceso de evaluación se inicia desde la formulación de la situación actual hasta el control y seguimiento de las alternativas de solución propuestas por los actores involucrados. Esto teniendo en cuenta herramientas que permitan un control de avance a lo propuesto.

XI. Vigencia del modelo

El modelo propuesto tiene vigencia a partir de la presentación ante el Director de la Unidad de Gestión educativa Local de Chota y la aplicación de las actividades propuestas.

XII. Retos que exige el modelo

Un trabajo cooperativo de parte de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, el ejercicio de liderazgo del Director y sus respectivos Jefes de área, con la finalidad de lograr el compromiso para el logro de los objetivos propuestos.

ANEXO 2

INSTRUMENTO APLICADO

ENCUESTA

Estimado amigo/a:

La presente encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la gestión administrativa que se viene dando en la Unidad de Gestión Educativa Local, y el grado de participación que Ud. tiene dentro de ella. Lo que servirá como base para realizar un trabajo de investigación, por lo que solicito responda a la misma, con sinceridad en cada uno de los enunciados.

Cargo en la UGEL:

Área a la que pertenece:

Condición Laboral:

1. ¿Conozco qué instrumentos o documentos de gestión direccionan el trabajo a nivel de la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
2. ¿Conozco si la Institución ha elaborado algún documento que dirija el trabajo a corto, mediano y largo plazo?
0 NO ()
1 SI ()
3. ¿Conozco quiénes participan en la elaboración de estos documentos?
0 NO ()
1 SI ()
4. ¿He participado en la elaboración de los documentos de gestión de la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
5. ¿Conozco cuál es el presupuesto de la Institución?
0 NO ()
1 SI ()

6. ¿Creo que la Misión, Visión, Objetivos, Métodos y presupuesto de la institución son concordantes con el estado situacional actual y con la sostenibilidad de los programas y acciones que tiene la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
7. ¿Participaría de reuniones con la finalidad de aportar ideas que permitan mejorar la gestión administrativa de la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
8. ¿Conozco las funciones que ejerce cada uno de los directivos, funcionarios y jefes de áreas de la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
9. ¿Existe un Reglamento de Organización y Funciones, actualizado, en la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
10. ¿Existe un Reglamento Interno, actualizado, en la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
11. ¿Conozco el uso del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
12. ¿Estoy de acuerdo, con el contenido del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?
- 0 NO ()
1 SI ()
13. ¿Considero que deben reformularse algunas acciones que se realizan en la Institución para mejorar los resultados obtenidos en la gestión?
- 0 NO ()
1 SI ()

14. ¿Conozco la jerarquía y coordinación que existe entre las diversas áreas de la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
15. ¿Conozco las funciones específicas, que tiene el Director de la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
16. ¿Conozco los procedimientos necesarios para resolver algún conflicto o dificultad, en la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
17. ¿Conozco con qué áreas puedo realizar coordinaciones para lograr un trabajo eficiente y efectivo?
0 NO ()
1 SI ()
18. ¿Estoy de acuerdo en que las acciones que se implementan desde la dirección respetan la organización jerárquica de la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
19. ¿Considero que las acciones de cada uno los Instrumentos de Gestión vienen siendo implementados de manera responsable y efectiva en la institución?
0 NO ()
1 SI ()
20. ¿Conozco del seguimiento y resultados del control de los objetivos, presupuestos y otros que se establecen en la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
21. ¿Conozco cuáles son los órganos encargados de ejercer el control de los objetivos, presupuestos y otros que se establecen en la Institución?
0 NO ()
1 SI ()

22. ¿Participó en jornadas de trabajo para evaluar los compromisos de desempeño en los cuáles está inmerso la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
23. ¿Considero que estas jornadas de trabajo permiten la participación y aportes de todos los trabajadores?
0 NO ()
1 SI ()
24. ¿Conozco cuáles son los compromisos de desempeño en los que está inmerso la Institución?
0 NO ()
1 SI ()
25. ¿Conozco el nivel de avance de las metas, en relación a los compromisos de desempeño?
0 NO ()
1 SI ()
26. ¿Considero que es suficiente e importante, las metas alcanzadas hasta la actualidad, por la Institución?
0 NO ()
1 SI ()

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 03

Ficha técnica de instrumento aplicado



FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

I. TÍTULO DEL PROYECTO.

*ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE CHOTA, CAJAMARCA - 2016.

Nombre del experto: EDUARDO RIVERA PORTILLO - DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

1. Nombre del Instrumento: Encuesta.
2. Propósito: Determinar el nivel de conocimiento de los documentos, actividades y otros de la Gestión Administrativa de los directivos, funcionarios, jefes de área y trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.
3. Unidades de análisis: Actores directos de la UGEL Chota.
4. Duración: 15 minutos.
5. Muestra: No probabilístico a juicio del investigador.
6. Descripción de instrumento: Consiste en una lista de ítems que tiene la finalidad de conocer el nivel de conocimiento de los documentos, actividades y otros de Gestión Administrativa de los directivos, funcionarios, jefes de área y trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.
7. Responsable : Mg. Wilber W. Haquehua Bustamante.

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Redacción clara y precisa.
- Coherencia con la dimensión y variable.
- Se anotarán las observaciones/sugerencias en los ítems respectivos.

VARIABLE	DIMENSION	ITEMS / PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA		VALORACIÓN				OBSERVACIONES
			SI	No	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con la variable	Tiene coherencia con la dimensión		
Gestión Administrativa	Planificación	01. ¿He participado en la elaboración de los documentos de gestión de la Institución?	X		X	X	X		
		02. ¿Conozco que instrumentos o documentos direccionan el trabajo a nivel de la Institución?	X		X	X	X		
		03. ¿Conozco si la Institución ha elaborado algún documento que direcciona el trabajo a corto, mediano y largo plazo?	X		X	X	X		
		04. ¿Conozco quiénes participan en la elaboración de este documento?	X		X	X	X		
		05. ¿Conozco cuál es el presupuesto de la Institución?	X		X	X	X		
		06. ¿Creo que la Misión, Visión, Objetivos, Métodos y presupuesto de la institución son	X		X	X	X		

8.

	concordantes con el estado situacional actual y con la sostenibilidad de los programas y acciones que tiene la Institución?																			
	07. ¿Participaría de reuniones con la finalidad de aportar ideas que permitan mejorar la gestión administrativa de la Institución?																			
	08. ¿Conozco las funciones que ejerce cada uno de los directivos, funcionarios y jefes de áreas de la Institución?																			
	09. ¿Existe un Reglamento de Organización y Funciones, actualizado, en la Institución?																			
	10. ¿Existe un Reglamento Interno, actualizado, en la Institución?																			
	11. ¿Conozco el uso del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?																			
	12. ¿Estoy de acuerdo, con el contenido del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?																			
	13. ¿Considero que deben reformularse algunas acciones que se realizan en la Institución para mejorar los resultados obtenidos en la gestión?																			
	Organización																			

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

INSTRUMENTO CLARO EN SU INTENCION, REDACCION COHERENTE.
ITEMS EN RELACION CON LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

Chota, 19, octubre de 2016



Edgardo N. Rivera Perilla

Firma

DNI: 27543601

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

I. TÍTULO DEL PROYECTO.

"ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE CHOTA, CAJAMARCA - 2016.

Nombre del *expertcr*: :xd    71.
:V,.. e«- ,,,-,-,-"JTU..cU" f'ixl. w-£,.....

1. Nombre del Instrumento: Encuesta.
2. Propósito: Determinar el nivel de conocimiento de los documentos, actividades y otros de la Gestión Administrativa de los directivos, funcionarios, jefes de área y trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.
3. Unidades de análisis: Actores directos de la UGEL Chota.
4. Duración: 15 minutos.
5. Muestra: No probabilístico a juicio del investigador.
6. Descripción de instrumento: Consiste en una lista de ítems que tiene la finalidad de conocer el nivel de conocimiento de los documentos, actividades y otros de Gestión Administrativa de los directivos, funcionarios, jefes de área y trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.
7. Responsable : Mg. Wilber W. Haquehua Bustamante.

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Redacción clara y precisa.

Coherencia con la dimensión y variable.

Se anotarán las observaciones/sugerencias en los ítems respectivos.

VARIABLE	DIMENSION	ITEMS / PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA		VALORACIÓN				OBSERVACIONES	
			Sí	No	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con la variable	Tiene coherencia con la dimensión			
Gestión Administrativa	Planificación	01. ¿He participado en la elaboración de los documentos de gestión de la Institución? 02. ¿Conozco que instrumentos o documentos direccionan el trabajo a nivel de la Institución? 03. ¿Conozco si la Institución ha elaborado algún documento que dirija el trabajo a corto, mediano y largo plazo? 04. ¿Conozco quiénes participan en la elaboración de este documento? 05. ¿Conozco cuál es el presupuesto de la Institución? 06. ¿Creo que la Misión, Visión, Objetivos, Métodos y presupuesto de la institución son	Sí	No	SI	NO	SI	NO		
					/	/	/	/	/	
					/	/	/	/	/	
					/	/	/	/	/	
					/	/	/	/	/	
					/	/	/	/	/	

concordantes con el estado situacional actual y con la sostenibilidad de los programas y acciones que tiene la Institución?

07. ¿Participaría de reuniones con la finalidad de aportar ideas que permitan mejorar la gestión administrativa de la Institución?

08. ¿Conozco las funciones que ejerce cada uno de los directivos, funcionarios y jefes de áreas de la Institución?

09. ¿Existe un Reglamento de Organización y Funciones, actualizado, en la Institución?

10. ¿Existe un Reglamento Interno, actualizado, en la Institución?

11. ¿Conozco el uso del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?

12. ¿Estoy de acuerdo, con el contenido del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?

13. ¿Considero que deben reformularse algunas acciones que se realizan en la Institución para mejorar los resultados obtenidos en la gestión?

Organización



14. ¿Conozco la jerarquía y coordinación que existe entre las diversas áreas de la Institución?

15. ¿Conozco las funciones específicas, que tiene el Director de la Institución?

16. ¿Conozco los procedimientos necesarios para resolver algún conflicto o dificultad, en la Institución?

17. ¿Conozco con qué áreas puede realizar coordinaciones para realizar un trabajo efectivo?

18. ¿Estoy de acuerdo en que las acciones que se implementan desde la dirección respetan la organización jerárquica de la Institución?

19. ¿Considero que las acciones de cada uno de los Instrumentos de Gestión vienen siendo implementados de manera responsable y efectiva en la institución?

20. ¿Conozco del seguimiento y resultados del control de los objetivos, presupuestos y otros que se establecen en la Institución?

21. ¿Conozco cuáles son los órganos encargados de ejercer el control de los objetivos, presupuestos y otros que se establecen en la Institución?

UQ:l:laJO

IO\UO:J

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

Aplicase, los indicadores son coherentes y pertinentes tanto con las variables como con las dimensiones

Chota, 17 de OCTUBRE de 2016


Firma
DNI: 27416178

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

I. TÍTULO DEL PROYECTO.

"ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE CHOTA, CAJAMARCA - 2016.

Nombre del experto: DR. WILBER RAFAEL LEAIZA PALMENO
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

1. Nombre del Instrumento: Encuesta.
2. Propósito: Determinar el nivel de conocimiento de los documentos, actividades y otros de la Gestión Administrativa de los directivos, funcionarios, jefes de área y trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.
3. Unidades de análisis: Actores directos de la UGEL Chota.
4. Duración: 15 minutos.
5. Muestra: No probabilístico a juicio del investigador.
6. Descripción de instrumento: Consiste en una lista de ítems que tiene la finalidad de conocer el nivel de conocimiento de los documentos, actividades y otros de Gestión Administrativa de los directivos, funcionarios, jefes de área y trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chota, 2016.
7. Responsable : Mg. Wilber W. Haquehua Bustamante.

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Se evaluará cada uno de los ítems teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Redacción clara y precisa.
- Coherencia con la dimensión y variable.
- Se anotarán las observaciones/sugerencias en los ítems respectivos.

OPCIONES DE RESPUESTA	Si	No	OBSERVACIONES
<p>ITEMS : 10 : 10 : 10</p>			
<p>01. ¿He participado en la elaboración de los documentos de gestión de la institución?</p>			
<p>02. ¿Conozco qué instrumentos o documentos direccionan el trabajo a nivel de la Institución?</p>			
<p>03. ¿Conozco si la Institución ha elaborado algún documento que direcciona el trabajo a corto, mediano y largo plazo?</p>			
<p>04. ¿Conozco cuál es la Misión, Visión, Objetivos, Métodos y presupuesto de la institución?</p>			
<p>05. ¿Conozco cuál es el presupuesto de la institución?</p>			
<p>06. ¿Creo que la Misión, Visión, Objetivos, Métodos y presupuesto de la institución son...</p>			

Tiene coherencia con la variable

Tiene coherencia con la dimensión

iii

NO

iii

NO

iii

iii

concordantes con el estado situacional actual y con la sostenibilidad de los programas y acciones que tiene la Institución?

O.: ¿Participaría de reuniones con la finalidad de aportar ideas que permitan mejorar la gestión administrativa de la Institución?

O6. ¿Conozco las funciones que ejerce cada uno de los directivos, funcionarios y jefes de áreas de la Institución?

09. ¿Existe un Reglamento de Organización y Funciones, actualizado, en la Institución?

10. ¿Existe un Reglamento Interno, actualizado, en la Institución?

¿Conozco el uso del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?

¿Estoy de acuerdo, con el contenido del Reglamento Interno y Reglamento de Organización y Funciones de la Institución?

¿Considero que deben reformularse algunas acciones que se realizan en la Institución para mejorar los resultados obtenidos en la gestión?

Organización

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PERTINENTE:

Chota, 30, octubre de 2016

Firma

DNI: 27362777