



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Propuesta de gestión administrativa para mejorar el
desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San
Martín, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTOR:

Bautista Fasabi, Jhon (ORCID: 0000-0003-0809-8463)

ASESOR:

Dr. Delgado Bardales, José Manuel (ORCID: 0000-0001-6574-2759)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a: Dios porque está presente en cada paso que doy, guiándome, protegiéndome y brindándome fuerzas día a día para seguir. A mi madre Martha Fasabi Sangama, a mi hija Kaia Valentina Bautista Hernández, quienes han estado siempre a mi lado, apoyándome en cada reto propuesto y ejemplo de dedicación.

Jhon

Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser quien dirige y protege mis pasos y por haberme dado las fuerzas necesarias para alcanzar cada una de mis metas propuestas.

A mi familia, por ser mi mayor soporte de confianza, amor y perseverancia, por ser quienes están siempre presentes apoyándome en cada reto. Agradezco de manera especial a mi asesor Dr. José Manuel Delgado Bardales, por su apoyo constante y confianza en mi investigación, importante para el desarrollo de esta tesis y para la obtención del grado de doctor.

A mi amigo y hermano Victor Hugo Sánchez Reátegui, Gerente de administración de la Municipalidad Provincial de San Martín, por las facilidades y apoyo brindado.

El autor

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	24
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	24
3.2. Variables y operacionalización.....	25
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	27
3.5. Procedimientos.....	30
3.6. Métodos de análisis de datos.....	30
3.7. Aspectos éticos.....	31
IV. RESULTADOS.....	32
V. DISCUSIÓN.....	39
VI. CONCLUSIONES.....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	43
VIII. PROPUESTA.....	44
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	66

Índice de tablas

Tabla 1. Validez del instrumento de la variable gestión administrativa	28
Tabla 2. Magnitud de la confiabilidad	29
Tabla 3. Aplicación del alfa de Cronbach de confiabilidad	29
Tabla 4. Nivel de la gestión administrativa	32
Tabla 5. Nivel del rendimiento en la tarea	33
Tabla 6. Nivel de comportamientos contraproducentes	34
Tabla 7. Nivel de rendimiento en el contexto.....	35
Tabla 8. Nivel del desempeño laboral	36

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de la gestión administrativa	32
Figura 2. Nivel de rendimiento en la tarea.....	33
Figura 3. Nivel de comportamientos contraproducentes	35
Figura 4. Nivel de rendimiento en el contexto	36
Figura 5. Nivel del desempeño laboral	37

Resumen

La presente investigación titulada “Propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020”. Tuvo como objetivo determinar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020. La metodología de la investigación se realizó con tipo aplicada y diseño no experimental, descriptivo propositivo. La muestra fueron 80 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Martín. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. A partir de lo cual se concluyó lo siguiente: La propuesta de estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín tendrá resultados positivos, ya que, podrán promover la mejora en cuanto a la identificación del personal con la institución, el conocimiento de los aspectos fundamentales tales como la misión, la visión, políticas, y procedimientos habituales a desarrollar para el óptimo desempeño de la institución, además, promover el trabajo en equipo, el liderazgo, motivar a los trabajadores a través del reconocimiento a su desempeño y mejores condiciones para el desempeño laboral a través de la dotación de los recursos necesarios para complementar el desarrollo de las funciones.

Palabras claves: Gestión administrativa, desempeño laboral y trabajo en equipo

Abstract

This research entitled "Proposal for administrative management to improve job performance in the Provincial Municipality of San Martín, 2020". Its objective was to determine a proposal for administrative management to improve job performance in the Provincial Municipality of San Martín, 2020. The research methodology was carried out with an applied type and a non-experimental, descriptive purposeful design. The sample was 80 administrative workers from the Provincial Municipality of San Martín. The data collection technique was the survey and the instrument the questionnaire. From which the following was concluded: The proposal of administrative management strategies to improve job performance in the Provincial Municipality of San Martín will have positive results, since they will be able to promote improvement in terms of staff identification with the institution, knowledge of fundamental aspects such as mission, vision, policies, and customary procedures to be developed for the optimal performance of the institution, in addition, promoting teamwork, leadership, motivating workers through recognition of their performance, and better conditions for job performance through the provision of the necessary resources to complement the development of functions.

Keywords: Administrative management, job performance and teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la capacidad de ejecución y desarrollo local está supeditado a la gestión por parte de la comuna y específicamente a los responsables que se encuentran directamente involucrados en todo el proceso administrativo que lleve a cabo las acciones que permitan un desarrollo económico y social, a partir de ello, en Sudáfrica, presenta un escenario en el cual describe que las zonas rurales de la ciudad del Cabo, cuenta con poco acceso a infraestructura y altos niveles de pobreza, dado que las gestiones de la institución municipal no están generando el impacto deseado en la población, a causa de que las actividades desarrolladas por el personal del gobierno local no están siendo diseñadas acorde con los lineamientos y políticas de Estado, reflejándose en su débil eficacia para estas zonas rurales e insatisfacción de la población (Ndevu & Muller, 2018, p.2).

Bajo la misma línea, se tiene que en Rusia, Kalgin *et al.* (2018) Manifestaron que la gestión administrativa en las municipales tiene un impacto positivo sobre el desempeño de los colaboradores de primera línea, dado que, sobre el enfoque de la planificación, organización y control se ve influenciado el desempeño, es decir, si esto está establecido de manera adecuada los colaboradores tienen en claro sus actividades y el tiempo requerido para las mismas (pp .65-66). En este sentido, se puede decir que todas las actividades desarrolladas en los escalones superiores penetran en toda la jerarquía y esto se ve repercutido sobre el desempeño de los colaboradores, ya que esto, se desenvuelven sobre la red laboral desarrollada por los líderes.

Mientras que, en el Perú, se constata que algunas municipalidades no llevan a cabo una gestión eficiente, a pesar que todo el proceso de gestión administrativa se encuentra desarrollada a partir del planeamiento institucional mediante los objetivos estratégicos y acciones estratégicas institucionales. Fundamentalmente porque, estas devuelven un porcentaje considerable del presupuesto asignado para realizar los proyectos planeados anualmente, las cuales estas debieron ser ejecutadas mediante las actividades operativas descritas en el POI, delegadas y aplicadas conforme al CAP y al MAPRO.

En base a esta situación en el año 2009 se puso en vigencia la Ley N° 29332, misma que tiene por objetivo mejorar los niveles de recaudación e implementación del gasto en inversiones, desde entonces el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ha estado desarrollando programas de incentivos para mejorar la gestión administrativa a nivel nacional. Por otra parte, se observa que el desempeño laboral en San Martín en el presente año no ha resultado eficiente completamente, dado que, la Defensoría del Pueblo (2020) ha puesto en evidencia que algunas actividades no han llevado continuidad, por ejemplo, no se han asegurado la aplicación de las actividades de forma remota en la región, debido a que, la mayoría de las municipalidades presentan una infraestructura inadecuado lo cual ha dificultado la continuidad de las actividades laborales.

Por tanto, queda claro que el desempeño laboral como una parte de la gestión administrativa es esencial, puesto que, los profesionales que a nivel municipal integran dicha gestión en la región San Martín que tienen el propósito de cuidar los bienes estatales y contar con un adecuado manejo de los fondos brindados para otorgar un servicio adecuado a los ciudadanos, beneficiándose a través de su desempeño, por ende, conocer el desempeño laboral de los colaboradores municipales es relevante para la organización, ya que, este incide sobre la productividad en este ámbito y sobre cualquiera (Silva et al, 2018, p. 57).

Además en el 2008, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como organismo técnico especializado y rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil en materia de organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, rendimiento y evaluación, compensación, desarrollo y capacitación, entre otros. Hoy tiene como una de sus principales funciones la elaboración de propuestas normativas del sistema, entre las que se incluye la propuesta de un modelo de servicio civil para la reforma. Es el intento más serio del Estado por tener personal capacitado y elegido con criterios exclusivamente meritocráticos. Sin embargo, ha tenido un recibimiento poco entusiasta por parte de los funcionarios públicos y aún no recibe el apoyo gubernamental ni ciudadano necesario para que pueda implementarse correctamente.

Conforme a lo mencionado, la Municipalidad Provincial de San Martín se tuvo entrevistas informales con el personal administrativo, se cuenta que no se ha gestionado una planificación adecuada de las actividades durante el presente periodo, lo cual, no les ha facilitado el desarrollo de estrategias y la ejecución de actividades adecuadas conforme al Plan Operativo Institucional, para atender las necesidades de los pobladores, además, la comunicación entre las áreas es muy limitada lo que ha dificultado aún más mantener un control sobre las actividades que se lograron organizar, esto ha repercutido sobre la medición de los resultados de su labor. Además de los hechos mencionados hasta el momento se ha notado que algunos de los trabajadores no tienen en claro cuáles son sus responsabilidades según el cargo descrito en el CAP, además, que las actividades designadas no son culminadas dentro del plazo y paralelamente están solicitando que realice otra, lo cual ha dejado una serie de labores inconclusas que nadie ha logrado finiquitar.

Adicional a ello, se observó que los colaboradores no tienen noción del trabajo en equipo, ya que, sus funciones son realizadas de forma individual cuando deberían ser efectuadas mediante un grupo de trabajo; por otro lado, en cuanto al deseo de participar en el desarrollo de actividades es escaso porque algunos colaboradores no suelen aportar ideas que fomente una mejora en los servicios brindados por la municipalidad. Toda esta situación ha puesto en preocupación a los colaboradores dado que, no tienen en claro que está afectando su trabajo, es por eso que en referencia a la ley N° 30057 ley del servicio civil la política de cumplimiento a la presente y además se incorporará en el Plan de Desarrollo de las Personas Anualizadas de la Municipalidad Provincial de San Martín y es por ello que a partir de esta situación se planteó como problema general de investigación ¿En qué medida la propuesta de gestión administrativa mejora el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020? Mientras que, como problemas específicos se consideraron los siguientes: ¿Cuál es el estado en el que se encuentra la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?, ¿Cuáles son las características del desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?, ¿Cuál es el diseño de la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?, ¿Cuál es resultado de la

validación de la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?. Por tanto, se espera que mediante la resolución de esta problemática se pueda contribuir a la mejora en la gestión administrativa y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín.

La presente investigación se justifica, es conveniente, debido a que, los resultados servirán como una prueba científica en relación a las deficiencias presentadas tanto a nivel de gestión administrativa como de desempeño laboral, permitiendo a través de esto una propuesta de mejora en relación a las variables de interés. Así mismo, el estudio presenta relevancia social, puesto que, se verá beneficiada la municipalidad y sus colaboradores, además se verá beneficiada la población de San Martín puesto que recibirán una mejor atención a través de la mejora de la gestión administrativa y el desempeño laboral.

El valor teórico del estudio se centra en cubrir un vacío de conocimiento en relación a la gestión administrativa y del desempeño laboral, lo cual se sustentará a través de teorías e investigaciones previas; es importante destacar que, el estudio se diferencia de otros porque se analizaron las variables dentro del contexto del desempeño y se propondrá todas las medidas necesarias para la mejora de las variables en función de los acontecimientos que se viven cada día. En cuanto a la implicación práctica, se resolverá la problemática presentada en la Municipalidad Provincial de San Martín, puesto que se proporcionará información detallada sobre el estado actual de la gestión administrativa y el desempeño, lo cual permitirá que se adopten medidas correctivas.

Además, se justifica a nivel metodológico porque se estarán aportando dos nuevos instrumentos para el análisis de las variables de interés los cuales servirán como un instrumento de control en la municipalidad, ya que, pasarán por el proceso de validación y confiabilidad. Por otro lado, los objetivos plasmados en el estudio fueron los siguientes, a nivel general se propuso determinar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020, mientras que los objetivos específicos son: a) Identificar el estado de gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020, b) Identificar las características de desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020, c)

Diseñar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020 d) Validar la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.

Y como hipótesis de investigación se propuso la propuesta de gestión administrativa mejora el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

La investigación se sostiene en estudios previos a nivel internacional, por ello se iniciará con el estudio de S.M.D.Y Jayarathna, W.A.S Weerakkody (2014), *Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka*. (Artículo científico) Metodológicamente fue descriptiva, relacional, cuantitativa y no experimental, la muestra estuvo conformada por un total de 92 colaboradores de los bancos públicos de Sri Lanka, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados demostraron que el 62% de los encuestados considera que las practica administrativas como buenas, el desempeño laboral se considera como favorable en un 67%. Se concluyó que existe relación significativa entre las prácticas administrativas y el desempeño laboral de los colaboradores en los bancos públicos en Sri Lanka, el coeficiente obtenido fue de ,467 y la significantica menor al 5%.

Se prosigue con la investigación desarrollada por Alipoor, H. Ahmadi, K. Pouya, S. Ahmadi, K. & Mowlaie S. (2017), *The Effect of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz* (artículo científico) Metodológicamente fue cuantitativo, descriptivo, transversal relacional y no experimental; la muestra estuvo conformada por un total de 239 colaboradores, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados demostraron que la estructura organizativa es deficiente en un 45%, el desempeño laboral se posiciona como regular en un 54%. Se concluyó que la estructura organizativa y el desempeño laboral tienen una relación significativa y directa, puesto que la significancia fue menor al 5% y el coeficiente igual a, 809, se observa que la dimensión con mayor relación con el desempeño es la planificación con un coeficiente igual a 0,709.

Un tercer estudio similar es el de Ganahreh, E. Bello, B. Abdullah, F. (2018), *The impact of ad0ministrative control on employees' performance: evidence from industrial companies in Jordan* (artículo científico) Metodológicamente fue descriptivo, no experimental, cuantitativo, la muestra estuvo conformada por un total de 433 colaboradores de 63 empresas industriales, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados

demonstraron que el 75% muestra un desempeño laboral bajo, con trabajadores desmotivados y falta de logro de objetivos de la organización, esto puede deberse atribuido a que el control administrativo carece de planificación y organización, muchos de los colaboradores no tienen en claro sus actividades ni funciones. Se concluyó que se cuenta un impacto del control administrativo sobre el desempeño de los colaboradores con una significancia menor al 5% y un coeficiente de 0,567, además se indica que la falta de control administrativo, dirección y planificación afectan los deberes y responsabilidades de los colaboradores, ya que, la falta de claridad en políticas, comunicación, distribución de tareas no les permite culminar sus actividades.

Por otra parte, una investigación similar es la desarrollada por Verburg, R. Nienaber, A. Searle, R. Weibel, A. Den Hartog, D. Rupps, D. (2018), *The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organization Trust and Performance Outcomes* (artículo científico) Metodológicamente fue relacional, transversal, cuantitativa y no experimental, la muestra estuvo conformada por un total de 105 colaboradores, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados demostraron que el control organizacional presenta un nivel regular por el 75%, mientras que el desempeño laboral se posición como regular en un 55%. Se concluyó que el control organización tiene una influencia en el desempeño laboral, el coeficiente fue igual a 0,562 y la significancia menor al 5%, se demuestra con ello que el control organización mejora el desempeño de los colaboradores se verá favorecido.

De la misma forma, otro estudio con variables similares es el abordado por Sinniah, S. Haji, R. Kadiresan, V. et al (2018), *An Investigation of the Job Performance of Administrative Staff in Government Hospitals, Malaysia* (artículo científico) Metodológicamente fue descriptiva, cuantitativa, no experimental, transversal, la muestra estuvo conformada por un total de 235 trabajadores, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados demostraron que el desempeño administrativo es bajo en un 65% y el desempeño laboral es bajo en un 62%. Se concluyó que el alto nivel de estrés y el bajo desempeño laboral de los colaboradores se debe a la falta de planificación es las actividades a la falta de dirección y organización por parte del personal administrativo de los hospitales en Malasia y una débil dirección y

control para orientar los recursos institucionales hacia sus fines, presentando un rendimiento deficiente en el contexto y en cuanto a sus tareas mismas, no obstante, muestran su vocación al servicio.

Por otra parte, un estudio con características similares fue el de Chiang, M. & San Martín, N. (2017), titulado "*Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*". (Artículo científico). La investigación tuvo como objetivo realizar el análisis del desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios. La investigación de nivel descriptivo correlacional, y diseño no experimental de corte transversal. La muestra fueron 259 funcionarios de la municipalidad. Siendo la técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario. Llegando a concluir lo siguiente: la satisfacción laboral se encuentra relacionada de manera significativa con el desempeño laboral, así mismo, se halló que la satisfacción con la autonomía y el reconocimiento son las que tienen mayor incidencia en el desempeño de los trabajadores

Por consiguiente el antecedente a nivel internacional fue el de Rashid, A. Othman, M. Othman, M. & Arshad, N. (2015), *The influence of work environment on employees job performance: a case study of administrative staff in a manufacturing industry* (artículo científico) Metodológicamente fue descriptiva, no experimental y cuantitativa, la muestra estuvo conformada por un total de 30 trabajadores, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados demostraron que el desempeño laboral es catalogado como bueno en un 73%, se demuestra además que la organización presenta una relación significativa con el desempeño laboral teniendo una relación moderada con una significancia menor al 5%. Se concluyó que un ambiente laboral adecuado favorece el desempeño laboral, se considera además el fortalecimiento del liderazgo de los encargados para que sus colaboradores puedan alcanzar sus actividades.

Ahora bien, resulta necesario una revisión de los estudios a nivel nacional, dentro de los cuales se puede considerar a la investigación de Urbano, S (2018) titulada: "*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz*" (Artículo científico). Teniendo como objetivo analizar el impacto del clima organizacional sobre la mejora del

desempeño laboral en los trabajadores de una institución del Estado peruano, Administración Local de Agua Huaraz (ALA-HZ). La investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional causal, y diseño no experimental de corte transversal. La muestra la constituyeron el total de trabajadores de la ALA-HZ. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario. A partir de lo cual se concluyó lo siguiente: Se halló la existencia de relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. Se halló que mientras los trabajadores tengan una mejor percepción del clima laboral, mayor será su nivel de desempeño en la institución. A sí mismo se halló que dentro de los factores que limitan el desempeño laboral está la remuneración, la tecnología, la falta de comunicación, y reconocimiento.

Otro estudio similar fue el de Ynzunza, C. Izar, J. y Ávila, R.(2013), titulado: *“Cultura organizacional, gestión de conocimiento y desempeño laboral”* (Artículo científico). Cuyo objetivo fue analizar la cultura organizacional y las prácticas de gestión de conocimiento que llevan a cabo las empresas del Estado de Querétaro, así como el impacto de las mismas en el desempeño laboral. Investigación de tipo aplicada nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La muestra fueron 247 trabajadores de empresas estatales de Querétaro. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario. Llegando a determinar lo siguiente: La cultura organizacional y la gestión del conocimiento tienen relación significativa con el desempeño laboral, ya que, a partir de ellas se organiza y gestiona el conocimiento adecuado de las funciones de la institución, con lo cual se pueda orientar su desempeño. Así mismo, la cultura organizacional que predomina es la de mercado.

De manera similar se presenta el estudio de Torres, E. y Zegarra, S. (2015) expuso en su estudio *“Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú”* (artículo científico). Teniendo como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de las instituciones educativas. Metodológicamente fue básico, con un diseño descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por un total de 133 docentes, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los

principales resultados demostraron que la comunicación entre el área administrativa y el personal ha sido buena en 51.8%, lo mismo ocurrió a nivel de la supervisión de las actividades realizadas, las cuales fueron catalogadas como buenas en un 57.8%. Se concluyó que existe relación entre la gestión clima organizacional y el desempeño laboral, el coeficiente de correlación fue igual a 0,828 y la significancia igual a 0,00.

El último estudio a nivel nacional fue el de Mendivel, R., Lavado, C. y Sánchez, A. (2020), *Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo* (artículo científico). El cual contó con objetivo establecer la relación existente entre la gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias dentro de la institución. Metodológicamente fue transversal, descriptiva, cuantitativa y correlacional, la muestra estuvo conformada por un total de 20 trabajadores, a los cuales les fueron aplicados cuestionarios para el recojo de los datos. Los principales resultados demostraron que la gestión administrativa presentó un buen nivel (40%) mientras que el 30% consideró que existe un muy buen nivel de gestión, mientras que la gestión del talento humano por competencias fue favorable conforme con el 50% de los trabajadores encuestados. Se concluyó que la gestión administrativa y la gestión del talento humano presentaron una relación significativa y moderada, ya que, el coeficiente de rho fue igual a 0,661 y su p valor igual a 0,006.

Ahora bien, en cuanto a las teorías relacionadas con el estudio, estas se presentan a continuación. Cuando se trata de entender a la administración como una práctica social, lo primero es comprender que lleva miles de años llevándose a cabo, ya que inicia con las civilizaciones antiguas, sin embargo, sólo se inicia a estudiar como una ciencia hace menos de 100 años. A partir del siglo pasado comienza a considerarse la ciencia de la gestión y gracias a Frederick Winslow Taylor y su publicación titulada *Principios de la Administración Científica*, se introducen aspectos como el control, la ejecución, la especialización y la planificación productiva. Por eso, se considera a la administración como, según Santos (2017) el conocimiento de la organización productiva y la puesta en práctica de los mismos, lo que permitió que se desarrollara el pensamiento administrativo moderno, que encuentra su origen específico en el sistema

capitalista que se desarrolla el siglo pasado sobre la producción (p.210). Es decir, la administración cobra su importancia a raíz del proceso de industrialización, ya que con él surge la denominada doctrina del movimiento de gestión.

Ahora bien, previo al desarrollo de las teorías clásicas, es importante destacar que en la administración no existían roles definidos ni responsabilidades asignadas claras para gerentes y trabajadores. Todo esto sólo surge una vez se da la revolución industrial y violenta proliferación de las fábricas. Esto se debe a que antes, al no existir estándares de trabajo que fuesen eficaces, cada empleado fue asignado a un trabajo con nula preocupación de si tenía o no las habilidades necesarias para cumplirlo. Por eso, al darse cuenta con la revolución industrial de la necesidad de una mano de obra que estuviera calificada para las tareas, según Olarewaju & George (2014) las empresas se dieron cuenta que la única forma que existía de aumentar la productividad era aumentando la propia eficiencia de los trabajadores. Fue esto lo que detona la aparición de los Principios de la Administración (p.7). Y con ellos, se inician los estudios para poder desarrollar las mejores herramientas para que la productividad no parase de aumentar.

Es importante destacar que a Henri Fayol se le considera frecuentemente como el padre de la administración, gracias a su publicación de los 14 Principios de la Gestión que, hasta la actualidad, son de los más utilizados por cualquier organización. Los mismos son, según Bacud (2020): división del trabajo, remuneración, autoridad y obligación, disciplina, unidad de comando, grado de centralización, cadena escalar, orden, estabilidad y permanencia del personal, lealtad, iniciativa, esprit de corps, subordinación de intereses y unidad de propósito (pp.162-163). Basados en estos principios, las empresas y organizaciones dan sentido y dirección a las estructuras y directrices que llevan a cabo para obtener ganancias.

La teoría de la gestión administrativa fue creada por un ejecutivo corporativo e ingeniero, llamado James Mooney y es uno de los primeros que propone la teoría de la gestión y para ello, acordó 3 principios claves que deben tener todas las organizaciones que las convierten en entidades sociales distintivas y estos son: Coordinación, jerarquía y diferenciación funcional. Estos tres principios Mooney estuvo trabajando en alianza con Alan Reile y a partir de ello se crea la teoría de

los sistemas de organizaciones, que permitía asignar un proceso y un efecto según cada una de las tres claves. De ahí que su trabajo sea crítico para que se llegue a desarrollar la teoría de la gestión administrativa moderna a plenitud.

Otra teoría relacionada es la de Luther Gulick denominada teoría POSDCORB, la cual busca aumentar el éxito de la gestión de los proyectos en las organizaciones, y la nombra a través de un acrónimo, la cual se llama POSDCORB o, lo que es lo mismo: Planificación, Organizar, Dotación de personal, Dirigente, Coordinando, Reportando, Presupuestación. Dicha teoría de Gulick está basada en los 14 principios de Fayol, aunque él sólo emplee 8 elementos básicos de gestión. La última teoría a considerar es la teoría burocrática de la gestión propuesta por el sociólogo Karl Emil Maximiliano, a la cual también se le denomina Teoría de la burocracia de Weber y según Nadrifar, Bandani, & Shahryari (2016) surge en 1947 y en el momento de su creación consideró que su teoría era un trabajo de organización económica y social. Esto hace que se centre principalmente en las organizaciones como estructuras, por lo que desarrolla jerarquías y controles de autoridad que rigen las actividades y operaciones de la empresa (p.85). Es decir, para Weber lo más importante en una organización son las jerarquías que se establecen en las líneas de mando para que los trabajadores puedan realizar trabajos operativos de forma eficiente.

Ahora bien, en cuanto a las dimensiones de la variable gestión administrativa, acorde con el planteamiento de Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018), se componen de las cuatro funciones principales del proceso administrativo propuestas por Fayol en 1886 y actualizadas en el trabajo de Chiavenato, a partir de las cuales se hace posible valorar el nivel de la gestión administrativa en las organizaciones. De esa manera, la planificación es la primera dimensión relacionada con la gestión administrativa, esta implica conocer qué se hará por anticipado, cuál será la dirección que se tomará para cumplir de forma eficiente con los objetivos. Es decir: ¿qué se quiere obtener (objetivos) ¿Qué se hará para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo se hará? ¿Cómo se va hacer (recursos)? La planeación busca establecer el futuro deseado y es una etapa que abarca definir metas en la entidad, establecer una estrategia general para alcanzar metas y el desarrollo de una jerarquía para los planes a integrar y la coordinación de las

actividades. Además, establecer metas permite no perder de vista la labor a realizar y los miembros podrán fijar su atención en los aspectos importantes.

Además, planificar implica definir metas en la organización, y para Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) ésta involucra establecer una estrategia que haga posible lograr los propósitos y desarrollar una jerarquía minuciosa de modo que el trabajo no se pierda y los individuos pertenecientes a la organización mantengan los puntos de mayor relevancia en cuenta (pp.227-228). Es decir, los propósitos son definidos al planificar y para ello se elabora un método para lograrlos. Los indicadores de esta dimensión están comprendidos por la visión, la cual, es conocida como la imagen a futuro de la empresa y como un factor básico que refleja la comprensión clara de la situación presente y futura, ésta exhibe el objetivo de la entidad y afecta a los compuestos vitales de la misma, además cuenta con un lugar de importancia actualmente en la gestión de la empresa y la estrategia. Por lo que, la visión es un estilo de vida y una preferencia para la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la visión tiene que hacer que el personal sienta el valor de la empresa, y según Pinar (2011) ésta explica el cómo la corporación va a ser eficaz; para ello las declaraciones de misión, visión y razón son de importancia cuando se busca crear una organización más fuerte ante las diferentes crisis (pp.62-63). Es decir, la visión explica la eficacia de la empresa ante los obstáculos presentados. Asimismo, la visión es la representación de lo que los líderes desean de la organización, de acuerdo con Speziale (2015) cuando la misma está cumpliendo con la misión. Y los propósitos estratégicos son los resultados finales a nivel global que la misma empresa busca conseguir para poder cumplir con la misión. El segundo indicador corresponde a la misión, la cual es considerada la respuesta a la duda de para qué la organización funciona. Según Fuertes et. al. (2020) ésta define el negocio al cual la empresa se dedica, las necesidades que se van a cubrir con los servicios y productos, la imagen pública y el mercado en el que se va a desarrollar la entidad. Es decir, esta demuestra la imagen, las necesidades, servicios y demás de la empresa.

Además, la misión permite mostrar el propósito de la organización o la razón de ser, Jonyo, Ouma & Mosoti (2018) afirman que ésta dice el objetivo fundamental de la entidad, por lo que, define los procesos críticos y al cliente (p.19). Por lo

tanto, ésta permite dar a conocer al público el fin que persigue. El tercer indicador corresponde a los objetivos y estos son los resultados que la organización quiere alcanzar, según Poister & Streib (2005) son fines a lograr que se establecen de forma cuantitativa y determinados para hacerse durante un tiempo determinado (p.46). Es decir, estos son metas que se desean alcanzar en un período específico. El cuarto indicador corresponde a la estrategia, la cual es o pueden ser las alternativas que la dirección muestran o el empleo de los refuerzos y recursos, de modo que se logren los objetivos en las condiciones de mayor ventaja (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). Mientras que el quinto indicador son las políticas, estas se definen como guías que orientan la acción. Además, son criterios o lineamientos generales que se observan al tomar decisiones en cuanto a los problemas que son repetidos en una organización (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018).

El sexto indicador son los procedimientos, siendo estos los que establecen las secuencias de actividades y el orden cronológico a seguir cuando se hace un trabajo repetitivo (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). El séptimo indicador de esta dimensión corresponde al presupuesto, el cual implica la planificación de las partes de una actividad u organización y, según Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) son los planes de algunas o todas las fases de un grupo social, los cuales son expresados en términos económicos, el cual debe ser aprobado subsecuente para su realización (p.229). Es decir, implica la planificación económica de una actividad o entidad.

La dimensión organización, acorde con el planteamiento de Mendoza, García, Delgado, & Barreiro (2018), se trata de una función que implica organizar, gestionar, proveer a la organización de todos aquellos elementos necesarios para propiciar el adecuado ejercicio de las funciones de una determinada organización y propiciar a su vez que el desempeño organizacional sea óptimo, al alcanzar cada uno de los objetivos planteados, es en base a ello que se considera que dentro de la organización principalmente están inmersos dos indicadores: La distribución de funciones y la organización de recursos materiales. El indicador distribución de funciones implica organizar las tareas y tiempos que les corresponden a cada uno de los trabajadores desarrollar dentro de la organización. Mientras que, el indicador organización de funciones designa

a la función de gestionar la provisión de los materiales necesarios para desarrollar las actividades propias del desempeño de la organización (p. 229).

Por otra parte, la tercera dimensión corresponde a la dirección, la cual es una función que, por medio de la influencia interpersonal, permite que cada uno de los involucrados dentro de la organización pueda contribuir para lograr las metas. Por otra parte, el indicador POI es un instrumento de gestión a corto plazo en el cual se definen las actividades durante un determinado periodo de tiempo para el alcance de los objetivos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018). Mientras que el último indicador CAP se refiere a un documento de gestión que permite el adecuado cumplimiento y funcionamiento de los objetivos de una organización. Según Charry-Rodríguez (2013) citado por Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) ésta se ejerce en tres subfunciones: la motivación, el liderazgo y la comunicación. La dirección es el proceso para influir y dirigir las actividades de cada uno de los miembros en una organización entera o un grupo en cuanto a una tarea. (p.230). Los indicadores que comprenden esta dimensión son tres, iniciando por la motivación, la cual es una actividad importante dentro de la dirección, al mismo tiempo que es la de mayor complejidad, puesto que, a través de ella la ejecución del trabajo se logra según los patrones y normas de conducta esperados (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). El segundo indicador es la comunicación, misma que es de vital relevancia en cualquier grupo que se trata, puesto que los individuos no solo hacen el papel de comunicadores, sino que se fijan en el buen uso de la información que obtienen (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018).

Y el tercer indicador es el liderazgo, la cual es la función de un individuo o entidad de servir como un guía para masas o subordinados, según Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) implica guiar o vigilar a los empleados de tal modo que las actividades sean realizadas de forma adecuada (p.231). La última dimensión es el control, el cual es percibido como la función que mide los resultados que se obtienen al compararse con los que han sido planeados con la finalidad de mejorar continuamente. El cuarto indicador corresponde al trabajo en equipo, el mismo es una competencia necesaria, dado que, permite la interrelación con sus pares de manera efectiva y en función de ello las actividades de la organización pueden ser llevadas a cabo exitosamente (Jalas

& Viles, 2016), mientras que el CEPLAN es un organismo especializado en la orientación y coordinación para el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2020). El último indicador corresponde, MAPRO, el cual es un manual de procedimientos en el que se han establecidos las actividades en función de los puesto de la unidad administrativa (Municipalidad de Moyobamba, 2011).

De acuerdo con Carrasco (2011) citado por Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) el control es la actividad de seguimiento que busca corregir las desviaciones que se pueden presentar con respecto a los propósitos. Asimismo, éste es ejercido por los planes establecidos a través de la comparación regular y sistemática de cada una de las previsiones y las realizaciones consiguientes, así como de la variación en las desviaciones con respecto a los objetivos. Por lo tanto, el mismo contrasta lo conseguido y lo planeado para generar las acciones correctoras que mantengan una regulación del sistema, lo que es igual decir que mantiene orientado los objetivos (p.230). Es decir, el control es una comparación entre los resultados y la meta para hacer cambios. Los indicadores de esta dimensión son cuatro, iniciando por el establecimiento de estándares es la aplicación de una unidad de medida, la cual será una guía, modelo o patrón con base, en la cual se ejecutará el control (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). El segundo corresponde a la medición de resultados que consiste en medir la ejecución y los datos resultados, la cual puede modificar la unidad de medida (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018).

El tercer indicador es la corrección, la cual es la utilidad tangible y concreta del control en una organización se encuentra en la acción correctiva, de modo que se pueda integrar las desviaciones con los estándares (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018). Y el último indicador es la retroalimentación, cuando se establecen medidas correctivas se genera la retroalimentación, de acuerdo con Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018) es en este punto donde hay relación más estrecha entre el control y la planeación (p.232). Además, los elementos de la gestión administrativa garantizan la disposición de habilidades y capacidades, de acuerdo con Scharaeder, Self, Jordan & Portis (2014) un ejemplo de ello son la dirección, la capacidad de liderazgo y la de motivación, las cuales son proporcionadas al equipo como un complemento del cual no se puede

prescindir; y es que, para el desarrollo de los elementos antes nombrados, el responsable de la gestión administrativa de una entidad cualquiera, tiene que disponer de base coherentes cuando haga uso de los materiales, los recursos económicos y los humanos al cumplir con los propósitos de la misma (p.58).

Por otra parte, el origen de la variable desempeño laboral surge a partir del intento de predecir el desempeño del trabajo de los empleados en el tiempo. Según Yating & Yang (2017) Las primeras investigaciones relacionadas fueron realizadas por Maier (1955) y Vroom (1964), los cuales lograron identificar de esta variable dos antecedentes: la disposición de los trabajadores y la capacidad. Años después, Pringle (1982) avanzó en el estudio anexando un antecedente al modelo que ya existía: la oportunidad de actuar; éste establece la configuración específica del campo de fuerzas que integra el contexto del individuo y su trabajo; a su vez, el autor afirmó que la oportunidad de actuación está lejos del control del sujeto, lo que le permite realizar su labor. Por lo que, el desempeño laboral se encuentra compuesta por la disposición, capacidad y oportunidad de actuar de los trabajadores.

Partiendo de lo anterior, el último antecedente está representado por los suministros y el ambiente de trabajo y de acuerdo a Yating & Yang (2017), se elaboró un modelo que apuntala cada uno de los antecedentes del desempeño laboral, mostrándole como una voluntad, capacidad y oportunidad de realizar. Es decir, se realizó un modelo que abarcará con mayor profundidad los antecedentes. En 1920, se mencionó simplemente al desempeño laboral como una calidad y cantidad de producción de cada empleado de una organización. Aunque, según Ramawickrama, Opatha & Pushpakumari (2017) los empleados realizan más de lo que hay en las descripciones de trabajo. En 1999, Otley categorizó el desempeño en dos partes: el organizacional y el laboral. El primero, es la preocupación principal del gerente, puesto que indica el éxito de una entidad; a su vez, considera en qué medida y qué tan bien una organización ha realizado sus actividades en un tiempo establecido, es decir, significa que el éxito de la entidad se mide dentro de un período.

Además, el desempeño de una entidad va a depender del cometido que los empleados hagan, así como de otros factores como la cultura, el medio ambiente, el liderazgo y el trabajo de la organización, entre otros. Es por ello que,

el valor total del resultado individual invita a la actuación de la empresa. Mientras, el desempeño laboral es una unidad más pequeña del logro de una entidad, por lo que, debe ser un activo determinante para llegar a la meta, cumplir con el objetivo, la misión y visión de una organización que se establece en la planificación estratégica. Es decir, el desempeño organizacional indica el éxito y el laboral ayuda a cumplir con los objetivos. Según Weerakkody & Yasodara (2014) el desempeño de un empleado es determinado durante las revisiones del desempeño laboral, y el empleador debe tener en cuenta los factores como las habilidades de liderazgo, las organizativas y de productividad, así como la gestión del tiempo para hacer el análisis de cada trabajador individualmente. Además, el desempeño laboral es el nivel en que un trabajo es hecho (bien o mal). De igual forma, es definido como cuán brillante se ha completado el trabajo de acuerdo con los procedimientos estándar operativos que se conocen (p.164).

En cuanto a las dimensiones del desempeño laboral, a lo largo del tiempo se ha tratado de explicar o medir el nivel del desempeño laboral para ello se ha aplicado distintas estrategias las cuales permitan vislumbrar tan enigmático tema, siendo así como Gabini & Salessi (2017), en el año 2013 un equipo de investigadores liderados por Koopmans propuso que el desempeño laboral estaría compuesto por cuatro dimensiones rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto, comportamientos contraproducentes y rendimiento adaptativo; con lo cual desarrollaría un medio de descripción. Luego de unos años de estudio se ha determinado que existiría sólo tres dimensiones las cuales serían: Rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto, y comportamientos contraproducentes, por considerarse que el rendimiento adaptativo se encontraba ya dentro del rendimiento en el contexto.

La dimensión Rendimiento en la tarea, acorde con Gabini (2018) es un procedimiento inherente al desempeño de los trabajadores en determinadas funciones de su cargo, el cual asegura la viabilidad y cumplimiento de los objetivos que se plantean y conlleva a un término oportuno de los mismos, además hace alusión a las destrezas y conocimiento de los trabajadores para ejercer sus funciones, el conjunto de capacidades que emplea el trabajador para desarrollar con efectividad las actividades procurando realizar los esfuerzos pertinentes para cumplir con los objetivos que demanda la empresa y ser

creativos para enfrentar los retos que se presentan en las actividades desempeñadas. Siendo sus indicadores la: Dedicación y esfuerzo para cumplir objetivos, y la creatividad y disponibilidad para las tareas desafiantes (pp. 35-37). El indicador dedicación y esfuerzo para cumplir objetivos, tal como detallaba Pérez, Álvarez, y Castaño (2017) de trata de un factor importante para lograr el cumplimiento de metas y objetivos en los tiempos establecidos, ya que el trabajador actúa como un planificador de sus propios objetivos en conjunto con los del trabajo, de este modo se asumen los objetivos empresariales como propios, lo cual implica la dedicación orientada a la consecución de metas (p.716). El indicador creatividad y disponibilidad para tareas desafiantes, tal como mencionaba Falco (2016), hace alusión a la creatividad como un proceso de imaginación que permite el acceso a la innovación y permite la obtención de soluciones y propuestas para desarrollar de manera innovadora las funciones, disminuye la presión laboral y estimula la disponibilidad y rendimiento en el ambiente laboral, permitiendo afrontar y superar tareas desafiantes (p.54).

La dimensión rendimiento en el contexto, según Gabini (2018) origina el desarrollo de habilidades sociales en el ambiente laboral, lo cual garantiza la comunicación efectiva entre estos, lo cual garantiza lazos de fraternidad, esta dimensión implica el aporte del trabajador a su organización, colaborando de manera decidida en actividades que incluso salen fuera del contexto de sus obligaciones, pero que, son parte para desarrollar las actividades que permitan el logro de los objetivos institucionales. Se compone de los indicadores planificación de actividades y actualización de conocimientos y participación en reuniones laborales. El indicador planificación de actividades implica la demostración del compromiso de cada uno de los empleados con la institución, que implica poder organizarse, planear de manera ordenada los tiempos y procesos para desarrollar cada una de sus funciones. Mientras que, el indicador actualización de conocimientos y participación en reuniones laborales agrupa lo cognitivo con lo emotivo, buscando que los trabajadores se encuentren dispuestos a capacitar sus conocimientos para mejorar su rendimiento, y participar de manera decidida en las funciones necesarias para el alcance de metas institucionales (pp. 37-40)

Mientras que, la dimensión comportamientos contraproducentes, según argumenta Gabini (2018) son aquellos comportamientos negativos que se pueden manifestar en el ambiente laboral de cualquier institución, los cuales pueden o no evitarse, las conductas negativas son nocivas para el desarrollo de las organizaciones ya que pueden ocasionar efectos contraproducentes en la organización. Este tipo de conductas negativas suelen ser intencionadas, tales como el incumplimiento del horario de trabajo, pérdidas, agresiones verbales, e incluso puede estar motivado por una ideología política o ligado a una carencia de conducta adecuada para las relaciones laborales y sociales. En ese contexto, se han agrupado los indicadores en dos: Excesiva negatividad y desprestigio a la organización. El indicador excesiva negatividad crea rupturas en el correcto desarrollo de un ambiente laboral y comunicación social entre los miembros de una empresa, esto parte desde lo emocional, lo cual afecta el desempeño y rendimiento laboral que se presenta visiblemente menguado. El indicador desprestigio a la organización se da al no crear vínculos y vocación con la institución, es decir si el empleado no se siente identificado y no crea un sentimiento de filiación con la institución esto desvele traslucir en el desprecio a ésta, lo cual generará sentimientos de frustración que a la larga afectará su salud emocional y desempeño laboral (pp. 38-43).

La teoría de dos factores de Herzberg en 1965, está constituida por factores extrínsecos de contexto laboral y factores intrínsecos de contenido laboral. Según Jalagat (2016) los factores extrínsecos son conocidos como de higiene o insatisfactorios, y los intrínsecos como motivadores del trabajo o satisfactorios. Herzberg identificó los factores motivadores de los empleados como los que son atribuidos directamente a la motivación de los empleados para alcanzar los grados altos de desempeño. En el caso de los de higiene, estos mantienen la comodidad, la salud y bienestar de los empleados a nivel social, por lo tanto, eliminarlos da como resultado empleados insatisfechos en la organización; estos incluyen condiciones laborales, políticas de la empresa, salario, relaciones interpersonales y la seguridad laboral. Es así, como los factores de motivación tienen que ser adaptados para que cada empleado, esto en lugar de para todos los empleados, ya que cada uno estará motivado e inspirado (p.40). Por tanto, el

desempeño de los empleados se ve afectado tanto por factores motivadores y de higiene que permiten un mejor desarrollo del trabajo si se cumplen.

De acuerdo con lo anterior el suministro de los factores extrínsecos satisface los requerimientos básicos de los sujetos y, según Alvim & Ofenhejm (2016) a través de la reducción de los suministros de incomodidad que, si están presentes pueden generar insatisfacción e incluso la intención de abandono de empleo. Entre los factores de higiene están la salud ocupacional, las compensaciones, la seguridad, los beneficios y los salarios. Por lo que, al eliminar del campo laboral tales factores, el empleado puede dilucidar si se queda o no dentro del trabajo. En el caso de los factores intrínsecos, estos se relacionan con la ejecución de actividades dentro del trabajo, esto implica según Alvim & Ofenhejm (2016) que se busca satisfacer las necesidades simbólicas de los empleados tales como la identificación del trabajo y el placer, la búsqueda de responsabilidad y de desarrollo tanto profesional como temporal, el reconocimiento de los compañeros de trabajo, la autonomía y más (pp.20-21). Es decir, se busca que haya una satisfacción del sujeto por medio de elementos que reconozcan su valor como trabajador.

Por otra parte, la teoría de la jerarquía de necesidades que presenta Maslow es popular y pionera en cuanto a la explicación de la motivación y satisfacción en el trabajo. De acuerdo con Sahito & Vaisanen (2017) se centra en las necesidades desde el nivel inferior hasta el superior. Ésta afirma que los individuos están motivados por cinco necesidades fundamentales, las cuales son: fisiológicas, de seguridad y protección, pertenencia, de amor, por último, de autoestima y autorrealización. Las necesidades psicológicas son agua, comida, sueño y refugio; las de seguridad y protección son los ingresos como el empleo y el salario, el bienestar, el sitio de vivencia y las instalaciones de salud; las de pertenencia y amor implican las relaciones familiares, amistades, colegas, equipo, comunidad y sociedad; las de autoestima son de respeto, estatus, buenas calificaciones, promociones y premios; y las de autorrealización implican la realización de capacidades, potenciales y habilidades. Es así, como las personas buscan satisfacer primero las necesidades fisiológicas. Una vez han cumplido con el nivel inferior de requerimientos, pueden ir en pro de satisfacer

los requerimientos del nivel superior (p.210). Por lo tanto, las personas siempre van a buscar satisfacer las necesidades según el instante en el que se presenten.

Partiendo de todo lo anterior, es necesario aclarar que, según Kanfer, Frese y Johnson (2017) Maslow es un psicólogo americano que es mundialmente conocido por en el año 1956 desarrollar una escala piramidal que lleva por nombre su apellido, aunque también es conocida como la escala de motivaciones. Esto se debe a que, para Maslow cada persona tiene necesidades básicas que debe cubrir y en la medida de que lo haga, surgen otros requerimientos que debe satisfacer, unos con mayor autoridad o necesidad que otros. De ahí que haya elaborado una pirámide y no un cuadro. Los cinco peldaños de las necesidades a cubrir en esta escala son: Necesidades fisiológicas, esta es netamente biológica, es decir, son aquellas necesidades que tiene el sujeto para poder sobrevivir, por ejemplo: comer, beber, dormir, respirar, etc. Estas son prioridad en cada ser humano. Necesidades de seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas son cubiertas, se da pie a otros requerimientos. En este aspecto, se habla de que las personas necesitan sentirse seguros de forma individual, personal y grupalmente, por tanto, necesitan de protección, estabilidad y orden.

Las siguientes necesidades son pertenencia, las cuales se encuentran en el tercer nivel de la escala y se trata de aquellas necesidades que tiene la persona al ser un ente social. Por ejemplo: pertenecer a un grupo o a una comunidad en específico. Necesidades de reconocimiento. Aquí lo que se busca es que el individuo refuerce quién es, es decir, su personalidad. Y se divide en dos partes: Necesidades de reconocimiento inferior: es decir, el sujeto necesita ser reconocido por quienes le rodean. Por ejemplo: ser famoso, ser digno de algo o tener una reputación respetable. Necesidades de reconocimiento superior: es la necesidad que tiene la persona de reconocer así mismo: libertad, competencia y autoconfianza, además de independencia. Necesidades de autorrealización. Corresponde a las necesidades de desarrollo individual de cada persona, por ejemplo: desarrollo personal, conseguir el sentido o la misión de su vida, etc. (pp-340-341).

En pocas palabras, todas las personas tienen necesidades que van desde lo más básico hasta lo más complejo y que, si no llegan a desarrollarlas a plenitud

pueden sentirse inconformes. Ahora bien, al momento de hablar de la teoría de la motivación del logro o teoría de las necesidades de McClelland, Boyatzis (2017) afirma que se trata de los factores ambientales y de las necesidades que llevan al ser humano a lograr cosas, que se divide en tres motivos básicos: la necesidad de afiliación, la necesidad de logro y la necesidad de poder. Y que es esto precisamente lo que mueve a las personas a buscar desafíos y responsabilidades en la vida personal y laboral.

Partiendo de ahí, autores como Freitas y Duarte (2017) afirman que las necesidades de esta teoría se adquieren es en la medida que va pasando el tiempo y el individuo gana experiencias. De ahí que la motivación y el nivel de efecto que ésta tenga en el ser humano sea influencia por las tres necesidades de la teoría. Es decir, el logro que compete a las ideas y deseos que se quieren alcanzar según las habilidades que se tengan; la afiliación que se relaciona con las relaciones e interacciones que tiene el sujeto con quienes le rodean; y el poder, que no es otra cosa que la necesidad de dirigir a una o más personas, ya sea organizándolas o guiándolas hacia un objetivo en específico (p.89). De ahí que esta sea una de las teorías más utilizadas en los ámbitos laborales para poder asignar tareas al personal que se tenga dentro de una empresa.

Ahora bien, todo lo anterior impacta sobre el desempeño organizacional de la empresa porque, según Bakotic (2015) las necesidades que tengan los trabajadores dentro y fuera de la organización determinarán su desempeño en el trabajo, sobre todo en aquellos ambientes donde no existe una satisfacción laboral, ya que las actitudes y las tareas de los empleados se vuelven deficientes y todo el comportamiento organizacional se ve afectado, así como las ganancias, el rendimiento y la eficacia de la empresa.

III. METODOLOGÍA

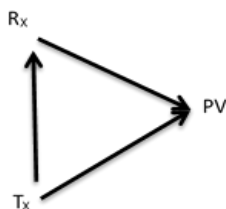
Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, dado que, se buscó la solución de un problema que se ha generado en la municipalidad, según Concytec (2019), este tipo de investigaciones se enfocan en cubrir una necesidad o solucionar un determinado problema (p.2). Por otra parte, Baimyrzaeva (2018), refiere que estos estudios buscan aplicar estrategias para solucionar una problemática en determinada realidad.

Diseño de investigación

Por otra parte, se considera que el diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, en este sentido, se buscó la descripción y asociación de las variables sin que el investigador intervenga en su desarrollo, dado que, el fin de estos estudios es recopilar la información tal y como sucede en su ambiente natural, además, el recojo de los datos se realizó en un solo momento en el tiempo para considerarse transversal (Kerlinger & Howard, 2011; Edmonds & Kenedy, 2017; Reiro, 2016; Kumar, 2011) El esquema de este tipo de estudios es el siguiente:



Dónde:

T_x=Teorías de gestión administrativa

R_x=Realidad diagnóstica del desempeño laboral.

P_v=Propuesta validada

Variables y operacionalización.

Variables:

V1: Gestión administrativa

V2: Desempeño laboral

Población, muestra y muestreo

Población

De acuerdo a lo propuesto por Watt & Van den Berg (2002) la población es comprendida por todas las unidades que serán parte del análisis para cumplir con el propósito del estudio, esta se puede conformar por personas, documentos, animales, objetos, entre otros (p.120). En otras palabras, esta es comprendida por el grupo de interés para el investigador y sobre la misma se espera aprender algo, para fines del estudio la población estuvo conformada por la totalidad de trabajadores administrativos, que ascienden a un total de 100 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín.

Muestra

La muestra se define como una parte o porción que representa a la población, puesto que, posee las características integras a estudiar (Lane, 2017, p.21). La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra fue el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n : Tamaño de la muestra

Z : Nivel de confianza

p : Probabilidad de aciertos o éxito

q : Probabilidad de desaciertos o fracaso

N : Tamaño de la población

E : Nivel de precisión para generalizar los resultados

Para la muestra se tiene los siguientes datos:

Z : 1,96

p : 0,5

q : 0,5

N : 162

E : 0,05

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 100}{0.0025 * 99 + 0.9604}$$
$$n = \frac{96.04}{1.21} = 80$$

En base a ello, la muestra estuvo conformada por 80 trabajadores administrativos de la municipalidad.

Muestreo

El tipo de muestreo que se implementó en el estudio fue el probabilístico y correspondió al aleatorio simple, en el cual todas las personas que conformaron la población tuvieron la misma posibilidad de conformar la muestra, ya que, estos fueron elegidos al azar (Rice University, 2015, p.15).

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo comprendida por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Martín.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica

La técnica utilizada fue la encuesta para la recolección de información, según lo mencionado por Walliman (2011) esta es realizada a través de una serie de interrogantes hacia las personas que forman parte de la muestra con el objetivo de obtener información relevante sobre las variables en análisis.

Instrumento

De acuerdo con Stoyanov, *et al* (2015) mencionó que los cuestionarios sirven para el análisis de las características psicológicas e interrelaciones existentes entre las variables, así mismo, Young (2016) refiere que dentro de las ciencias sociales son los instrumentos más utilizados, ya que, según lo mencionado por Roopa y Rani (2017) permiten la recopilación de información de manera rápida y precisa en grupos muestrales grandes. En la presente investigación se consideró como instrumento al cuestionario, a continuación, se presenta la ficha técnica de cada uno de los instrumentos utilizados.

Ficha técnica del instrumento para la variable dependiente “gestión administrativa”.

Nombre: Cuestionario de gestión administrativa

Autor: Bautista Fasabi Jhon

Administración: Individual o colectiva

Duración: Aproximadamente de 15 minutos.

Significación: El instrumento evalúa la gestión administrativa de los colaboradores administrativos en base a las cuatro funciones principales del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección, y control

Nº de ítems: 35

Ficha técnica del instrumento para la variable dependiente “desempeño laboral”.

Nombre: Escala de rendimiento laboral individual.

Autores: Koopmans, Bernaards., Hildebrandt, Van Buuren,., Van der Beek y Vet (2013).

Administración: Individual

Duración: Aproximadamente de 25 a 30 minutos.

Significación: La Escala evalúa las siguientes dimensiones del desempeño laboral: Desempeño en la tarea, desempeño en el contexto, comportamientos contraproducentes.

Nº de ítems: 16

Validez

Según lo referido por Connell et al. (2018), esta indica que el instrumento mida lo que está destinado a medir, adicionando a ello Pandey & Mishra, (2015) refieren que los ítems deben guardar coherencia con la teoría plasmada en el estudio. En la presente investigación se ha validado a través de juicio de expertos el cuestionario construido referente a la gestión administrativa, siendo los resultados de dicha validación los siguientes:

Tabla 1

Validez del instrumento de la variable gestión administrativa

Variable	N.º	Validador	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Gestión administrativa	1	Gómez Reategui Jorge		49	Aplicable
	2	Villafuerte de la Cruz Avelino Sebastián		48	Aplicable
	3	Sandoval Vergara Ana Noemi		49	Aplicable
	4	Isuiza Pérez Alfonso		44	Aplicable
	5	Burgos Bardales Roger		42	Aplicable

Para evaluar la variable desempeño laboral se utilizó un cuestionario estandarizado, denominado Escala de rendimiento laboral individual, cuya validez para su aplicabilidad ha sido demostrada por sus mismos autores Koopmans, Bernaards., Hildebrandt, Van Buuren, Van der Beek y Vet en el año 2013.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad Heale & Twycross (2015) la confiabilidad se asocia a la consistencia que presenta el instrumento, es decir, si un individuo completa un instrumento este debe arrojar resultados similares y cercanos a la variable que se está midiendo en el sujeto. En este sentido, se puede considerar a la consistencia como un sinónimo de replicabilidad de los resultados obtenidos en un determinado instrumento, indistintamente que este se aplique con años de diferencia o bien en sujetos distintos (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

Para el análisis de la confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach, en el cual los valores oscilan entre 0 y 1 y si el valor obtenido se acerca a uno la fiabilidad del instrumento será mayor; a continuación se presenta una tabla desarrollada por Corral (2009) para el análisis e interpretación de esta prueba en función de los rangos y la magnitud que se obtenga.

Tabla 2.
Magnitud de la confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: (Corral, 2009, pp.243-244)

A continuación, se expone la confiabilidad aplicada a los instrumentos en función de la prueba piloto aplicada a los instrumentos.

Tabla 3.
Aplicación del alfa de Cronbach de confiabilidad

Instrumento	Ítems	Valor de Alfa
Gestión administrativa	35	0.852
Desempeño laboral	16	0.812

Tal como se puede observar en la tabla tres los instrumentos presentan valores Alfa de cronbach cercanos a la unidad, ubicándose, acorde con la valoración de Corral (2009), en un nivel de confiabilidad muy alta.

Procedimientos.

En este apartado se describe la forma de recolección de datos que se requirió para la ejecución del estudio.

Se solicitó un permiso a la Municipalidad Provincial de San Martín, se procedió a pautar una reunión con el personal administrativo para explicarles el motivo del estudio y brindarles las instrucciones para el llenado correcto de los instrumentos, adicional a ello se les brindó el consentimiento informado y se procedió con la evaluación del personal a través de los cuestionarios. Una vez obtenidos los instrumentos llenos estos han sido pasados a una base de datos en Excel para su posterior análisis.

Métodos de análisis de datos.

El método utilizado en el presente estudio fue el hipotético-deductivo, el cual Bernal (2010) manifiesta que es un proceso que parte de la afirmación de un supuesto que busca la comprobación y verificación del mismo con hechos. En este sentido, se partió de la formulación de un supuesto que se busca comprobar mediante los resultados obtenidos de los cuestionarios.

Una vez obtenida la data esta fue trasladada al Excel para el análisis descriptivo de las variables y luego se procedió con el análisis inferencial de las mismas mediante el SPSS, para luego plasmar los resultados obtenidos y determinar la veracidad o falsedad del supuesto planteado inicialmente.

Aspectos éticos.

En primer lugar, en el estudio se respeta el derecho y principio de la intelectualidad, es decir, se ha citado a cada uno de los autores necesarios para el estudio como lo refieren las normas APA. Por otra parte y en segundo lugar, para el recojo de la información se sigue lo mencionado por Creswell (2012), es decir, antes de la aplicación de los cuestionarios

debe explicárseles el propositivo y solicitar su consentimiento informado o verbal.

En tercer lugar, se sigue lo dispuesto por las normas internacionales de ética, citando a la Comisión nacional para la protección de los sujetos humanos de investigación biomédica y del comportamiento (1976) en su informe Belmont, en el cual se refiere que todo investigador debe respetar la autonomía de los participantes, debe salvaguardarles de cualquier perjuicio y se debe buscar un beneficio para los mismos a través del estudio. Finalmente, en cuarto lugar, se sigue lo mencionado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005) y por lo la Asociación Médica Mundial (AMM, 2017) en la Declaración de Helsinki, en donde establecen que todo participante debe ser tratado de manera igualitaria, se le debe respetar su derecho a privacidad y confiabilidad.

Los principios éticos internacionales han sido aplicados en el estudio al momento de aplicar los instrumentos, en este sentido, los participantes gozaron de su autonomía y derecho a decidir de retirarse en el momento que deseen, además, se buscó con el desarrollo del estudio generar una propuesta de gestión y desempeño laboral con el fin de generar beneficios a los participantes. Así mismo, todos los participantes han sido tratados de manera igual y se respetó el derecho de confiabilidad al no ser revelado ninguno de sus datos personales y sus respuestas solo fueron usadas con fines académicos.

IV. RESULTADOS

4.1. Objetivo específico 1: Identificar el estado de gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.

Tabla 4.
Nivel de la gestión administrativa

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	35	81	43	54%
Medio	82	128	30	38%
Alto	129	175	7	9%
Total			80	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

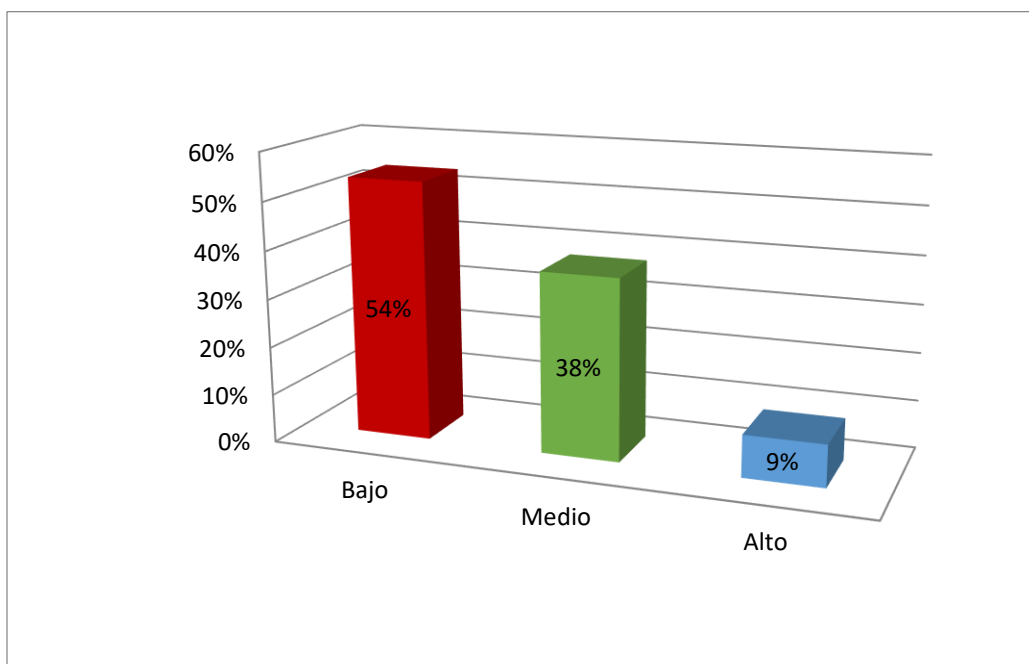


Figura 1. Nivel de la gestión administrativa

A partir de la tabla 4 y figura 1 se muestran los resultados referentes al nivel en que se encuentra la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de San Martín, hallándose que, según el 9% de los trabajadores administrativos manifestaron que la gestión administrativa se encuentra en un nivel alto, según el 38% se encuentra en un nivel medio, mientras que, acorde con el 54% de los trabajadores, porcentaje mayoritario, la gestión administrativa se estaría ejerciendo con un nivel bajo de

desempeño, este panorama se presenta fundamentalmente a partir de la deficiente planificación por parte de la entidad, pues al no presentar objetivos y actividades claras dificulta que su ejecución sea idónea, más aun que las actividades operativas estipuladas en el POI no consigna adecuadamente las funciones y cargos, por lo que al personal lo limita a desarrollar eficazmente sus labores. A todo ello, los recursos establecidos no son distribuidos adecuadamente, sumado a deficiente comunicación tanto entre los mismos equipos de trabajo como entre las áreas afines, a partir de esto es que no se logra cumplir con los estándares planteados y no se realiza la corrección debida a fin de no repetir el mismo escenario.

4.2. Objetivo específico 2: Identificar las características de desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.

Tabla 5.
Nivel del rendimiento en la tarea

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	7	16	49	61%
Medio	17	26	16	20%
Alto	27	35	15	19%
Total			80	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

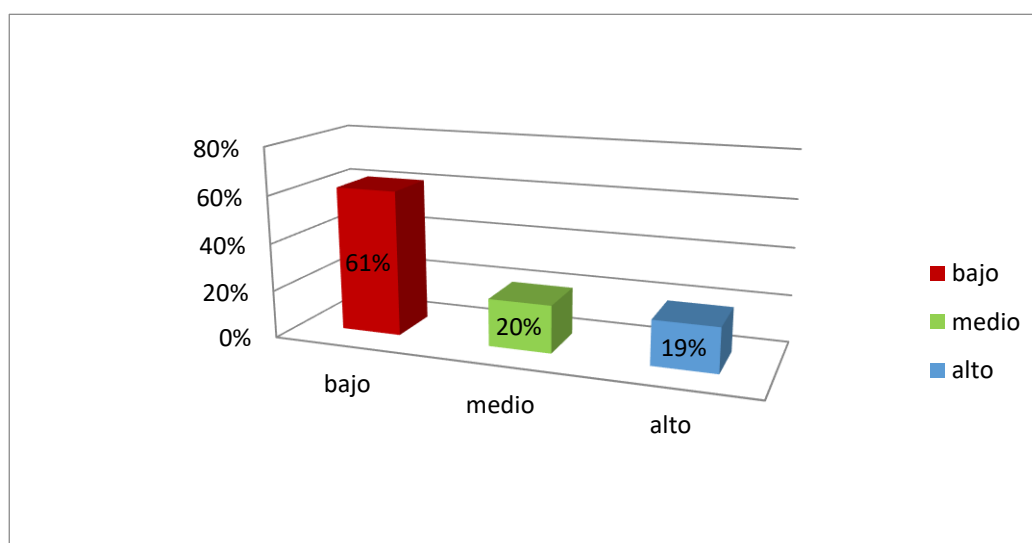


Figura 2. Nivel de rendimiento en la tarea

En la tabla 5 y figura 2 se muestran los resultados referentes al nivel en que se encuentra la dimensión rendimiento en la tarea de la variable desempeño laboral, en el contexto de la Municipalidad Provincial de San Martín, según los cuales, el 19% de los trabajadores administrativos manifestaron que el rendimiento en la tarea se encuentra en un nivel alto, según el 20% se encuentra en un nivel medio, mientras que, acorde con el 61% de los trabajadores, porcentaje mayoritario, el rendimiento en la tarea se encontraría en un nivel bajo. Por ello, para que más de la mitad de trabajadores presentan un bajo rendimiento, se centra al poco esfuerzo que le asignan en el cumplimiento de sus actividades, pues consideran que las labores realizadas suelen ser muy mecanizados, lo que no les permite mayor disposición a cumplir con dichas tareas.

Tabla 6.
Nivel de comportamientos contraproducentes

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	5	12	51	64%
Medio	13	20	19	24%
Alto	21	25	10	13%
Total			80	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

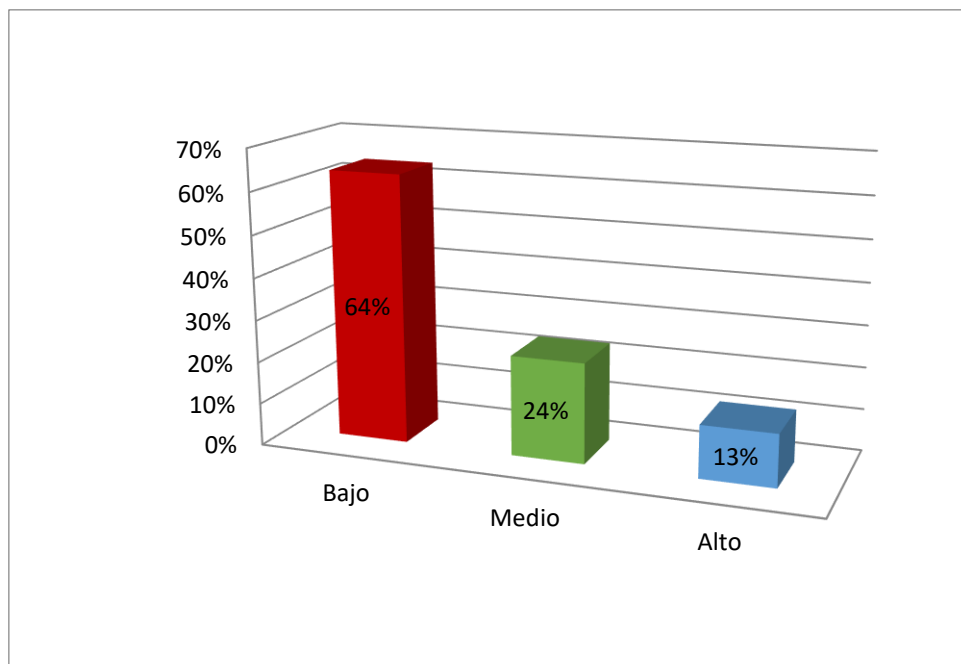


Figura 3. Nivel de comportamientos contraproducentes

En la tabla 6 y figura 3 se muestran los resultados referentes al nivel en que se encuentra la dimensión comportamientos contraproducentes de la variable desempeño laboral, en el contexto de la Municipalidad Provincial de San Martín, según los cuales, el 13% de los trabajadores administrativos manifestaron que los comportamientos contraproducentes se encuentra en un nivel alto, según el 24%, que se encuentra en un nivel medio, mientras que, acorde con el 64% de los trabajadores, porcentaje mayoritario, los comportamientos contraproducentes se encuentran en un nivel bajo. Este estado comportamental de los trabajadores se ciñe a que a pesar del poco desafío que le resulte las actividades a desarrollar, no les genera una actitud que genere más carga laboral o sensación que las actividades realizadas les genere un clima negativo.

Tabla 7.
Nivel de rendimiento en el contexto

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	4	9	53	66%
Medio	10	15	12	15%
Alto	16	20	15	19%
Total			80	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

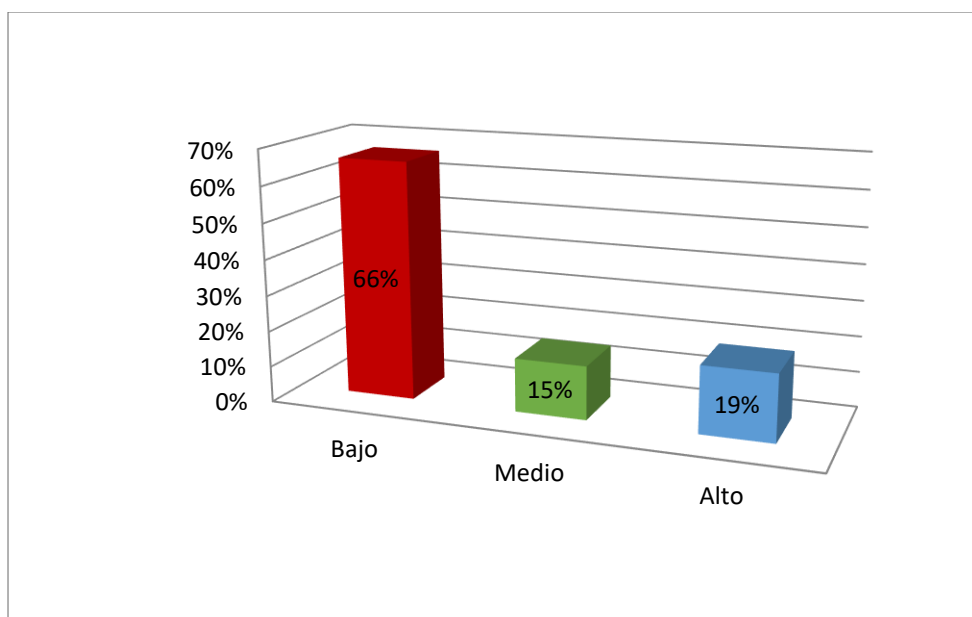


Figura 4. Nivel de rendimiento en el contexto

En la tabla 7 y figura 4 se muestran los resultados referentes al nivel en que se encuentra la dimensión rendimiento en el contexto de la variable desempeño laboral, en el contexto de la Municipalidad Provincial de San Martín, según los cuales, el 19% de los trabajadores administrativos manifestaron que el rendimiento en el contexto se encuentra en un nivel alto, según el 15%, que se encuentra en un nivel medio, mientras que, acorde con el 66% de los trabajadores, porcentaje mayoritario, el rendimiento en el contexto se encuentran en un nivel bajo. Esto debido a que el personal que labora en la municipalidad no planifica adecuadamente o simplemente no lo realiza, lo que le conlleva a no cumplir con sus tareas asignadas en el tiempo, reflejándose en su baja productividad en la entrega de informes, el cual mucho de ellos son presentados fuera de la fecha asignada para entrega.

Tabla 8.
Nivel del desempeño laboral

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	16	36	50	63%
Medio	37	57	13	16%
Alto	58	80	17	21%
Total			80	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Propia

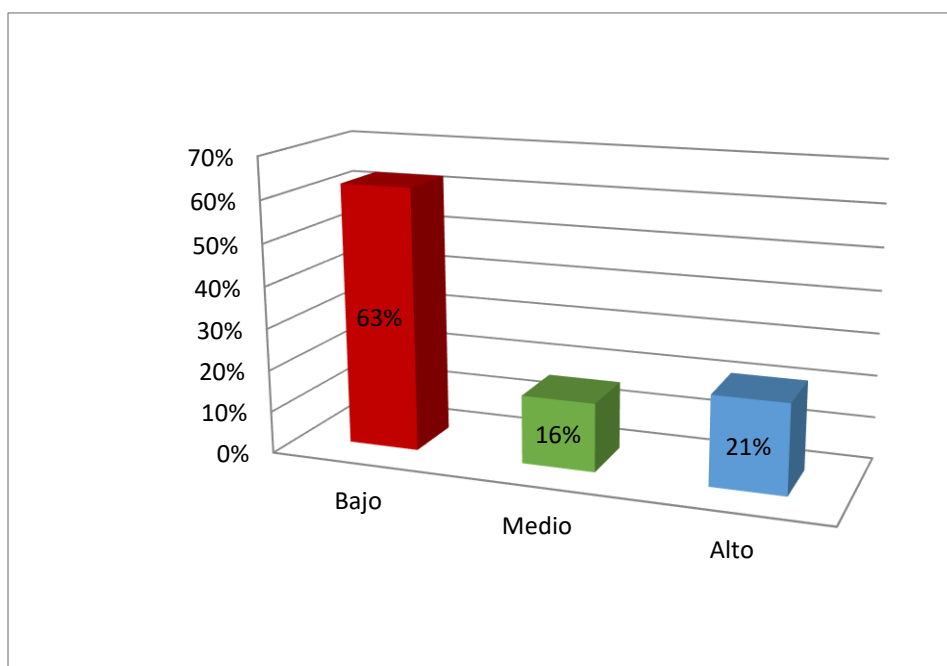


Figura 5. Nivel del desempeño laboral

En la tabla 8 y figura 5 se muestran los resultados referentes al nivel del desempeño laboral, en el contexto de la Municipalidad Provincial de San Martín, según los cuales, el 21% de los trabajadores administrativos manifestaron que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto, según el 16%, que se encuentra en un nivel medio, mientras que, acorde con el 63% de los trabajadores, porcentaje mayoritario, el desempeño laboral se encontraría en un nivel bajo. Este escenario es un fiel reflejo de la forma en que los trabajadores están, hasta cierto punto, acostumbrados a trabajar, y esto también va de la mano con la gestión de la municipalidad, esto es visible tanto a nivel de rendimiento de las tareas asignadas como en sus funciones generales, siendo la falta de planificación o la deficiencia de esta, que no se logran cumplir con las actividades asignadas a los trabajadores.

4.3. Objetivo específico 3: Diseñar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

La propuesta diseñada para lograr mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, consta de cuatro elementos

fundamentales: Planificación, organización, dirección, y control, en base a los cuales se han planteado un conjunto de acciones estratégicas a implementar en la institución en el año 2021.

Entre las principales razones o nudos críticos que se encontraron, se ubica a nivel de la gestión administrativa, una deficiente planificación de los objetivos y actividades para el cumplimiento y ejecución de las actividades operativas establecidas en el POI, inadecuada distribución de los recursos, así como bajos niveles de comunicación entre todas las áreas; en cuanto al desempeño laboral, se ha evidenciado bajos niveles de disposición para el cumplimiento de las actividades, como resultado de que el personal, siente que viene realizando un trabajo mecanizado. De esta manera, estos nudos críticos han sentado las bases para el desarrollo del presente modelo de gestión administrativa.

4.4. Objetivo específico 4: Validar la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.

La propuesta ha sido validada por 05 doctores expertos en el tema de investigación, los cuales calificaron cada uno de los aspectos científico – técnico de la propuesta realizada; dichos expertos fueron: Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui, Dra. Rosa Margarita Chong Rengifo, Dr. Roger Burgos Bardales, Dr. Alfonso Isuiza Pérez y Dr. Segundo Juvencio Tomás Aguilar, cuyo resultado alcanzó un promedio de validez de 78%, lo cual significa que puede ser implementada en la institución.

4.5. Objetivo general: Determinar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.

La propuesta diseñada está orientada a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de San Martín, abordando acciones estratégicas sobre los cuatro pilares primordiales del proceso administrativo, por tanto, gracias a la propuesta se espera lograr promover la identificación del personal con la institución, el conocimiento de

los aspectos fundamentales tales como la misión, la visión , políticas, y procedimientos habituales a desarrollar para el óptimo funcionamiento o desempeño de la institución, además, la promoción del trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación a los trabajadores y la provisión de los recursos necesarios para complementar el desarrollo de las funciones y brindar todas las facilidades para desempeñarse, reconociendo oportunamente los esfuerzos de los trabajadores y orientando sus capacidades y motivaciones al logro de las metas institucionales. Así mismo, en base a la validación de los expertos se puede considerar a la propuesta como apta para la implementación, y esperar resultados positivos de la misma.

V. DISCUSIÓN

En base al primer objetivo específico, los resultados indicaron que el nivel de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín se encontraba en un nivel bajo, ya que, el 54% de la muestra, mayor porcentaje, señaló la existencia de deficiencias en cuanto a la gestión administrativa ejercida en dicha institución. Este resultado, es similar a los hallazgos de la investigación de Ganahreh, Bello, Abdullah (2018), quien en su investigación llegó a determinar la existencia de un deficiente proceso de administración, con ausencia de adecuada planificación organización dirección y control, la falta de comunicación y distribución oportuna de actividades. Otro estudio es el de Sinniah, Haji, Kadiresan, et al (2018), en el cual se hace evidente un bajo nivel en el desempeño administrativo, lo cual se constituyó a partir de la falta de organización, planificación por parte del personal administrativo, y una débil dirección y control para orientar los recursos institucionales hacia sus fines. De modo tal que, los estudios señalados son concordantes al señalar en las instituciones públicas, deficiencias en cuanto a su gestión administrativa, reforzándose el hallazgo de la presente investigación.

Los resultados referentes al segundo objetivo específico manifestaron que el nivel de desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín es bajo, así mismo, el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto de los trabajadores administrativos es bajo, mientras que, no se halló presencia significativa de conductas contraproducentes en los trabajadores. Este hallazgo es concordante con los resultados de la investigación de Ganahreh, Bello, Abdullah (2018), quien al desarrollar su estudio llegó también a concluir que la población analizada presentaba un nivel bajo de desempeño laboral, manifestándose ello en trabajadores desmotivados y con escasa orientación al logro de objetivos. Así mismo, otra investigación concordante es la de Inniah, Haji, Kadiresan, et al (2018), en la cual se llegó a concluir en una institución pública que los trabajadores mostraban un débil desempeño laboral, a causa de una mala planificación y organización en cuanto a la distribución de las tareas, presentando un rendimiento deficiente en el contexto y en cuanto a sus tareas mismas, no obstante, muestran su vocación al servicio. De esa manera, los antecedentes citados refuerzan lo hallado en la presente investigación, en la

medida que, recalcan la realidad de un desempeño laboral con deficiencias en los trabajadores, asociado ello con bajos rendimientos en sus actividades como en el contexto mismo de la institución, incluso desmotivados, no obstante, con sentido aún de servicio para su institución.

Lo hallado en referencia a tercer objetivo específico hace referencia al diseño de la propuesta de estrategias para lograr mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, la cual oportunamente se ha enmarcado en cuatro elementos fundamentales de la gestión administrativa: Planificación, organización, dirección, y control, en base a los cuales se han planteado un conjunto de acciones estratégicas a implementar en la institución. Dicha propuesta desde el aspecto crítico del investigador resulta conveniente y viable, debido a que involucra las acciones las cuatro funciones fundamentales del proceso de administración, por lo cual, se espera que al incluirla en la institución tenga impactos positivos, permitiendo además de un mejor proceso administrativo, mejoras integrales en el desempeño del personal y el logro de mejoras en la calidad de servicio brindado por la institución.

Referente al cuarto objetivo específico los resultados indicaron que fueron cinco los validadores de la propuesta, quienes, además, fueron profesionales con probado conocimiento y pericia en el tema abordado, lo cual, para la investigación llega a ser relevante en la medida que su opinión va dirigida a valorar la viabilidad de la propuesta en el escenario planteado, y con ello constituirse en un precedente para el logro de mejoras en la institución.

En referencia al objetivo general, a partir de los resultados se pudo hallar que la propuesta diseñada está orientada a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de San Martín, abordando acciones estratégicas sobre los cuatro pilares primordiales del proceso administrativo, por lo cual, desde el punto crítico de la investigación se puede considerar que se espera alcanzar los objetivos de la propuesta, considerando que se gestionarán aspectos claves tales como la promover la identificación del personal con la institución, el conocimiento de los aspectos fundamentales tales como la misión, la visión, políticas, y procedimientos habituales a desarrollar para el óptimo funcionamiento o desempeño de la institución, además, la promoción del trabajo

en equipo, el liderazgo, la motivación a los trabajadores y la provisión de los recursos necesarios para complementar el desarrollo de las funciones, reconociendo los logros y motivando al personal, por ende, reforzado ello con el criterio de validación de los expertos, se señala que se sustenta la propuesta realizada y su viabilidad para aplicarla.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Es posible inferir que la propuesta de estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín tendrá resultados positivos, ya que, podrán promover la mejora en cuanto a la identificación del personal con la institución, el conocimiento de los aspectos fundamentales tales como la misión, la visión, políticas, y procedimientos habituales a desarrollar para el óptimo funcionamiento o desempeño de la institución, además, promover el trabajo en equipo, el liderazgo, motivar a los trabajadores a través del reconocimiento a su desempeño, y mejores condiciones para el desempeño laboral a través de la dotación de los recursos necesarios para complementar el desarrollo de las funciones.

6.2. La gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín, se encuentra en un nivel bajo, de esa manera, con lo cual se determina la existencia de deficiencias en cuanto a la ejecución de la planificación, organización, dirección y control, razón por la que no se estarían realizando con eficiencia los procesos administrativos para orientar el desempeño de cada uno de los recursos de la institución encaminados al logro de objetivos.

6.3. El desempeño laboral se encuentra en un nivel bajo en la Municipalidad Provincial de San Martín, además, dentro de las características del desempeño laboral se puede ver a trabajadores con falta de motivación, un bajo rendimiento en sus tareas propias de su cargo, un bajo rendimiento en el contexto, es decir, una baja adaptación en el contexto de la institución para planificar sus actividades y participar de las actividades de la institución, no obstante, los trabajadores no presentan niveles elevados de conductas contraproducentes, es decir, si tienen valoración por su institución y sus puestos laborales.

6.4. Se diseñó una propuesta basada en las cuatro dimensiones de la gestión administrativa: Planificación, organización, dirección, y control; a partir de las cuales se plantearon una serie de acciones estratégicas para desarrollar el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, la motivación, el conocimiento de la institución, la identificación con la misma y la orientación al logro de objetivos; estrategias que se implementaran en el año 2021.

6.5. Por consiguiente, la propuesta la validaron 05 doctores expertos en el tema de investigación, quienes emitieron su calificación referente a cada uno de los aspectos científico – técnico de la propuesta realizada; el resultado de la validación alcanzó un promedio de validez de 78%, lo cual significa que es viable su implementación.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Se exhorta al jefe del área de administración mantenerse en constante coordinación con el jefe del área de recursos humanos para dar un seguimiento oportuno al desempeño de cada una de las actividades planteadas en la propuesta, buscando detectar factores que puedan poner en peligro el desarrollo de las acciones estratégicas.

7.2. Se sugiere al gerente de administración coordinar y solicitar capacitaciones relacionadas con los temas tratados en el modelo, a fin de que se considere dentro del Plan de Desarrollo de las Personas Anualizadas, de modo tal que se puedan reforzar sus capacidades y suplir las brechas de conocimiento existentes, con ello reforzar el desarrollo del proceso administrativo, orientando los recursos de la institución al logro de los objetivos organizacionales.

7.3 Se propone que el jefe de recursos humanos, establezca y ponga en prácticas medidas de evaluación de manera constante a fin de medir las capacidades y habilidades del personal, y en base a ello plantear acciones a desarrollar para suplir las brechas halladas en el desempeño de los trabajadores.

7.4. Para futuras investigaciones, llevar a cabo investigaciones en las que se aborden el análisis de las causas que se encuentran originando deficiencias a nivel de la gestión administrativa, teniendo como base, los problemas evidenciados en este estudio sobre la deficiente planificación, organización, dirección y control, permitiendo así, desplegar medidas de solución pertinentes.

7.5. El gerente de administración de la Municipalidad Provincial de San Martín se sugiere realizar reuniones con el alcalde provincial, a fin de poder analizar la propuesta, y basados en la validez otorgada por los expertos, se posibilite la emisión de un juicio de aplicabilidad, coordinando su implementación, o bien implementando aspectos claves acorde con la experiencia obtenida en sus labores.

VIII. PROPUESTA

Propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de San Martín.

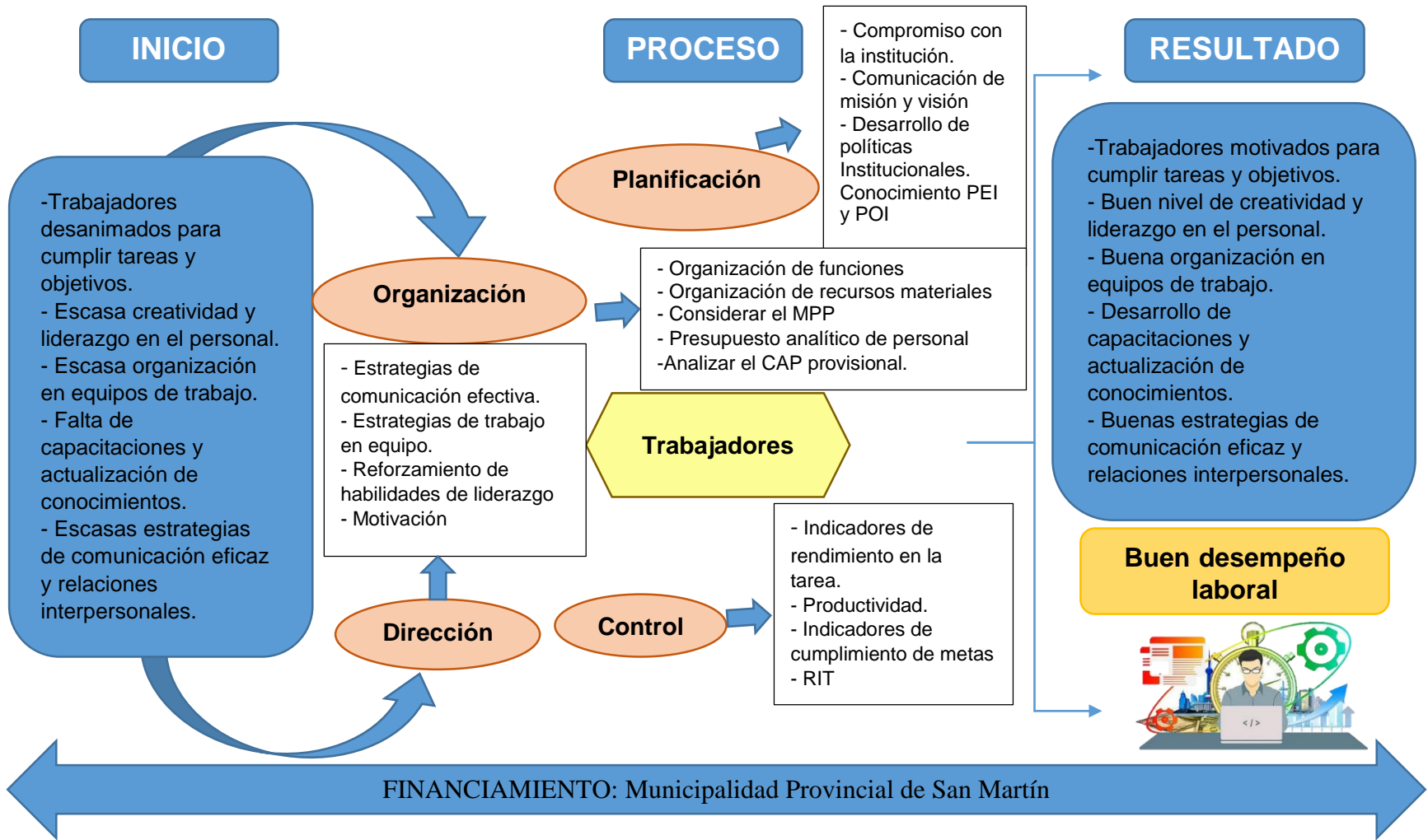
N°	Actividades	Descripción	Responsable	Financiamiento	Soporte	Resultados esperados	Acciones de mejora
1	Identificar necesidad de capacitación	Con los resultados de la evaluación de desempeño, se valida la necesidad de capacitación, en las distintas áreas administrativas.	Jefatura de Gestión de Talento Humano.	Municipalidad provincial de San Martín	Facilidades de las áreas administrativas y de las áreas de dependencia directa	Conocer las deficiencias de los diferentes instrumentos de gestión por parte el personal administrativo.	Mejorar la comunicación con el personal administrativo
2	Planificar capacitación	Reunión con los responsables de las jefaturas, para organizar y planificar el cronograma de capacitación, el mismo que debe contener los objetivos del programa y los nombres de los participantes.	Jefatura de Gestión de Talento Humano.	Municipalidad provincial de San Martín	Participar todas las área administrativas	Elaborar un plan completo de acuerdo a la necesidad	La capacitación será en base a la necesidad de los trabajadores administrativos.
3	Notificar plan de capacitación	Comunicar formalmente del plan de capacitación a todas las jefaturas de las áreas administrativas comprendidas, para desarrollar el programa en	Jefatura de Gestión de Talento Humano.	Municipalidad provincial de San Martín	Participar todas las área administrativas	Recepción y participación de las todas las	Comunicación asertiva con las áreas

		las fechas y horas convenidas				áreas administrativos	
4	Implementar plan de capacitación	Desarrollar el programa de capacitación de acuerdo a los lineamientos establecidos en el plan establecido con anterioridad en el paso N° 3.	Jefatura de Gestión de Talento Humano.	Municipalidad provincial de San Martín	Participar todas las áreas administrativas	Plan concertado con las áreas	Considerar los instrumentos de gestión
5	Seguimiento del proceso de capacitación	Controlar la asistencia de los participantes, el desarrollo adecuado de la capacitación en cuanto a horarios, temas y alcances de acuerdo a lo establecido en la planificación.	Jefatura de Gestión de Talento Humano.	Municipalidad provincial de San Martín	Asistencia obligatoria de todo el personal administrativo	Capacitación al 100% del personal administrativo	Personal capacitado
6	Evaluación a los asistentes	Evaluar si el programa de capacitación cumplió con los objetivos con una prueba dirigida a los asistentes.	Jefatura de Gestión de Talento Humano.	Municipalidad provincial de San Martín	Compromiso de todo el personal administrativo en la participación	Obtener resultados esperados	Incentivar la preparación de los colaboradores.
7	Retroalimentación	Se realiza una pequeña encuesta para saber las opiniones y sugerencias del programa de capacitación, para corregir los desaciertos y falencias del proceso.	Jefatura de Gestión de Talento Humano, Responsables de las gerencias comprendidas y los participantes del programa.	Municipalidad provincial de San Martín	Comunicación de las áreas ante la necesidad de una capacitación de su personal.	Conocer el cumplimiento del plan de capacitación	Identificar las deficiencias del personal.

Fuente. Elaboración propia del investigador

“Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín”

1. Representación gráfica



Fuente. Elaboración propia del investigador

2. Introducción

En la actualidad la población generalmente se encuentra descontenta por la atención recibida de las instituciones públicas, sintiendo que no son escuchados, o las respuestas recibidas no son tan eficaces para atender sus demandas, de esa manera, la percepción que se forma la población referente a la atención por parte de las instituciones públicas no es la mejor. En ese sentido, es importante que las instituciones públicas dispongan de una adecuada administración para propiciar que cada uno de los recursos que interactúan dentro de ella pueda alinearse al logro de los objetivos institucionales y brindar una mejor calidad de servicio a la ciudadanía. Es por ello que, con miras a mejorar las deficiencias en cuanto a la administración ejercida en la Municipalidad Provincial de San Martín, se ha presentado el diseño de la siguiente propuesta, basada en las dimensiones de la gestión administrativa en concordancia con el Plan de Desarrollo de las Personas Anualizadas, esperando que al ser incorporada en la institución pueda mejorar contribuir a la mejora del desempeño laboral del personal, lo cual a su vez favorecería a la población de la provincia de San Martín.

3. Objetivo

3.1. Objetivo general

Contribuir a la mejora del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de San Martín.

3.2. Objetivos específicos

- i. Desarrollar estrategias de gestión administrativa para orientar el desempeño del personal de la Municipalidad Provincial de San Martín hacia el logro de los resultados institucionales.
- ii. Propiciar el fortalecimiento de las capacidades del personal de la Municipalidad Provincial de San Martín hacia el logro de los resultados institucionales
- iii. Fomentar un adecuado desarrollo de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de San Martín.

4. Teorías

La propuesta se fundamenta en la teoría de Henry Fayol, la cual surge en 1866 fue la primera teoría que evocó lo que serían los componentes fundamentales para desarrollar la administración, señalando que la administración de una empresa involucra desarrollar en la empresa cuatro etapas básicas que son la planificación, la organización, la dirección, y el control, funciones que se concatenan para reunir hechos y medir una adecuada administración para una institución, con los cuales diseñar y ejecutar la administración en una institución, buscando rediseñar la manera en que se realiza el trabajo y las tareas para la organización y capacitar a los trabajadores y conseguir una mejor productividad, y con ello mejores resultados para el trabajador y la organización. Así mismo, Fayol señalaba que la aplicación de la administración requería analizar la tarea, diseñar la manera de realizarla, seleccionar a los trabajadores, capacitarlos y retribuir incentivos por su labor. Dicha teoría ha sido reforzada a través del tiempo, complementada, pero siguiendo la misma línea y considerando, aunque a veces con distinta denominación, las mismas funciones de la administración, siendo Idalberto Chiavenato uno de los teóricos que ha tenido mayor trascendencia, considerando al proceso administrativo como una herramienta que debe ser aplicada dentro de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales, de esa manera, si los gerentes o administradores de una empresa desempeñan adecuadamente su trabajo mediante una eficiente gestión, la empresa tendrá muchas posibilidades de alcanzar sus objetivos, por lo cual, el desempeño de los gerentes y administradores deben seguir cada paso del proceso administrativo, dentro del cual se consideran como funciones vitales a la planeación, la organización, la dirección, y el control.

5. Fundamentación

a) Sociológica

El modelo de la propuesta se fundamenta sociológicamente ya que, tendrá intervenciones sobre el grupo de trabajadores para fortalecer sus actitudes y aptitudes para el desempeño de sus funciones

laborales, desarrollando sus capacidades, lo cual a su vez genera un mejor desempeño de los trabajadores a nivel individual y a nivel del equipo de colaboradores, alcanzando los objetivos trazados, así mismo, favorecerá la en la administración una adecuada y eficaz gestión que se encuentre acorde a las necesidades de la institución.

b) Psicológica

El bienestar psicológico es fundamental para propiciar las condiciones necesarias al personal para ejercer sus funciones de manera óptima, estando asociado el éxito del rendimiento de los trabajadores y las instituciones al nivel de bienestar psicológico que puedan sentir en la institución, lo cual, a su vez se asocia con el ambiente de trabajo que se ofrece, por lo cual, la propuesta al brindar estrategias para la gestión administrativa de la institución en torno al desempeño laboral, está generando estrategias para ser implementadas en la mejora de las condiciones ofrecidas al personal para el desarrollo de sus funciones laborales.

6. Pilares

a) Integración

Es fundamental para la implementación de la propuesta que se tome la integración como la base, ello en la medida que, la concatenación de los esfuerzos de todo el personal, liderados por la administración, para lograr que el modelo propuesto sea desarrollado de manera óptima, involucrando tanto al recurso humano como a los recursos materiales y financieros de la institución, a favor de obtener resultados positivos.

b) Equidad de género y oportunidades

La propuesta diseñada ha contemplado la igualdad de oportunidades para todo el personal de la institución, independientemente del sexo u otras condiciones, de modo tal que, la propuesta presenta estrategias para dirigir con eficiencia el desempeño del personal en su conjunto, de manera integral, promoviendo el trabajo en equipo, la organización y el esfuerzo para el logro de objetivos.

c) Liderazgo

Dada la importancia del liderazgo en toda institución, la propuesta busca mejorar el liderazgo en el personal administrativo, de modo tal que sean capaces de dirigir con mayor eficiencia sus funciones y saber tomar una decisión acertada ante diversos escenarios.

7. Principios

- a) Se debe promover un ambiente laboral con las condiciones adecuadas y positivas que permitan a los trabajadores disponer de las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.
- b) Es importante fortalecer y fomentar la solidaridad entre el equipo de trabajo, para buscar juntos alcanzar los fines institucionales.
- c) Al implementar la propuesta se promoverá el respeto, propiciando la orientación adecuada de cada uno de los trabajadores hacia la adopción de las estrategias inmersas en la propuesta.
- d) Se fomentará el trabajo en equipo, de modo tal que se logre la integración del personal hacia el logro de objetivos en común

8. Caracterización

- a) Incremento del conocimiento de la institución y la identificación con la misma: Es indispensable que los trabajadores conozcan el funcionamiento, la misión, visión, y los objetivos de la institución, así como la importancia de sus funciones para la institución, todo ello podrá lograr que los trabajadores se identifiquen con su labor y la de su centro de labores, y se oriente a la contribución para el logro de objetivos.
- b) Incremento del compromiso de los trabajadores: Ello se logrará motivando a los trabajadores, y brindando un mayor conocimiento de sus funciones, impulsándolos a lograr metas y reconocer su esfuerzo.
- c) Reforzamiento de las capacidades y destrezas laborales: Para lo cual se requiere promover la competitividad y la capacitación del personal en las funciones principales de la institución y adiestrándolos en base a los estándares de desempeño de las funciones de la institución.

- d) Mejora de la comunicación y trabajo en equipo: Promover la comunicación eficaz y el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los trabajadores para propiciar que el personal se organice y coordine el desempeño de sus funciones propiciando que los procesos ejecutados sean integrales y eficientes.
- e) Orientación al logro de metas: Promover en los trabajadores retos y desafíos laborales, los cuales sean reconocidos, otorgando metas a los equipos de trabajo, evaluando su desempeño y reconociendo debidamente los esfuerzos y logros.

9. Contenidos

La propuesta diseñada ha partido de la necesidad de mejorar la gestión administrativa, lo cual es un limitante para el ejercicio adecuado de las funciones de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, ya que, no se han planificado, coordinado, ni organizado las funciones o actividades para propiciar que sean desarrolladas de manera óptima y eficiente, encaminada a lograr los objetivos institucionales y a su vez, proveer de mejores servicios a la ciudadanía y a los trabajadores de mayores capacidades para desempeñarse y experimentar mayor crecimiento profesional, así mismo, la dirección no es la ideal, no ha logrado encaminar los esfuerzos del personal, ni concatenar los recursos a favor de un desempeño integral de la institución. Así mismo, en el contexto actual de la emergencia sanitaria no se ha gestionado una planificación de actividades, no se ha facilitado el desarrollo de estrategias adecuadas para atender las necesidades de los pobladores, además, la comunicación entre las áreas es muy pobre, lo que ha dificultado aún más mantener un control sobre las actividades que se lograron organizar, así mismo, algunos puestos no tienen definidas claramente sus funciones, además hay una rotación continua de actividades que incluso genera que algunas actividades queden inconclusas.

En ese sentido, tomando como sustento teórico el trabajo de Fayol realizado en 1886, y el más reciente trabajo de Chiavenato, se han considerado como dimensiones de la gestión administrativa a: La planificación, la organización, la dirección, y el control. Dichas

dimensiones, se consideran como las funciones fundamentales a desarrollar en el proceso administrativo para dirigir adecuadamente el funcionamiento de las instituciones de manera exitosa e integral. Es así que, el desarrollo de estrategias centradas en las cuatro dimensiones de la gestión estratégica permitirá tener una mejor orientación del recurso humano, propiciando el cumplimiento de las funciones a cabalidad, y la orientación de las mismas hacia los resultados esperados.

La presente propuesta “Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín”, abarca un conjunto de acciones y actividades que han sido planteadas para el logro de los objetivos a nivel general y específico, para lo cual, se han considerado tanto recursos humanos como materiales y financieros, planteando además indicadores de monitoreo que permitirán también la evaluación del desarrollo de la propuesta.

Para asegurar el éxito de la propuesta se considera fundamental que el gerente de administración y los responsables del área administrativa y el área de recursos humanos asuman de manera responsable la colaboración con cada una de las actividades programadas que se detallan a continuación:

Propuestas	Estrategias de gestión administrativa								
	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Tiempo: Inicio – Final	Presupuesto	Financiamiento	Responsable del seguimiento
Planificación	EM1. Los trabajadores incluyan en su práctica diaria la predisposición a trabajar en base al cumplimiento de metas, y el alcance de la misión y visión.	Comprobación del esfuerzo del personal por alcanzar las metas institucionales y conocimiento de la misión, visión y metas de la institución	Planificar el involucramiento del personal con el compromiso del logro de los objetivos institucionales	Realizar reuniones con el personal para comunicar la misión, visión y las metas institucionales, además de la importancia de su logro para la institución	Jefe del área de administración	11.01.2021 - 15.01.2021	200.00	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe de recursos humanos
	EM2. Que el conocimiento de las políticas institucionales y las funciones correspondientes al	Comprobación del conocimiento del personal de las políticas de la institución y noción	Promover la práctica de las políticas y procedimientos institucionales, el conocimiento del POI,	Realizar reuniones y brindar material informativo referente a político, POI, CAP, y procedimientos habituales	Jefe de administración y jefe de recursos humanos	18.01.2021 - 20.01.2021	200.00	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe de administración

	cargo permitan un mejor rendimiento laboral.	del POI y CAP-	y el CAP de la institución.	de la institución.					
Organización	EM3. Que los trabajadores sean capaces de planificar, organizar y coordinar sus actividades pendientes, y como resultado cumplirlas de manera eficiente.	Verificar que todo el personal tenga conocimiento de las actividades que le corresponden realizar y organice su cumplimiento	Asignar tareas específicas al personal con tiempos oportunos para su cumplimiento y facilidad para que éstos puedan planificar el desempeño de las mismas	Organizar semanalmente las actividades pendientes y asignar responsabilidades para el desarrollo de las mismas	Jefe de recursos humanos	04.01.2021 - 15.01.2021	-----	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe de recursos humanos
	EM4. Que gracias a los implementos y materiales disponibles los trabajadores	Comprobar que el personal cuente con los implementos necesarios para	Dotar al personal de los materiales necesarios para desempeñar sus funciones	Diseñar formularios de requerimientos de materiales para entregarlos al personal	Jefe de recursos humanos	11.01.2021 - 15.01.2021	10 000.00	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe de recursos humanos

	s puedan efectivizar los tiempos y la calidad de sus funciones.	desarrollar sus labores							
Dirección	EM5: Que a partir de la motivación los trabajadores puedan orientarse al logro de metas	Comprobar el nivel de motivación del personal para el cumplimiento de metas	Reconocer el esfuerzo de los trabajadores y potenciar sus habilidades hacia el logro de metas	Diseñar resoluciones de felicitación a los trabajadores por su desempeño. Y realizar ceremonias para reconocer el esfuerzo.	Jefe del área de recursos humanos	25.01.2021 - 31.12.2021	1 000.00	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe del área de recursos humanos
	EM6: Que el personal tenga compromiso e iniciativa a través del trabajo en equipo	Formar equipos de trabajo para el desarrollo de determinadas metas	Fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo, y el liderazgo en el personal de la institución.	Realizar talleres para abordar el desarrollo de la comunicación eficaz, el trabajo en equipo, y liderazgo.	Jefe del área de recursos humanos	02.02.2021 - 08.06.2021	5 000.00	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe del área de recursos humanos

Control	EM7. Que se fomente la competitividad entre los trabajadores y la capacitación permanente para mejorar el desempeño del personal.	Asignar metas a los trabajadores y evaluarlas, así como verificar sus capacidades para desarrollar sus funciones.	Dar seguimiento al desempeño de los trabajadores y resultados de las capacitaciones	Establecer estándares para la evaluación del desempeño, y formatos para la evaluación de capacidades.	Jefe del área de administración, y jefe del área de recursos humanos.	01.03.2021 - 31.12.2021	1 000.00	Municipalidad Provincial de San Martín	Jefe del área de administración, y jefe del área de recursos humanos.
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------	----------	----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

10. Evaluación

Para poder determinar el nivel de mejora del desempeño laboral será necesario realizar la evaluación de la implementación de la propuesta mediante las acciones desarrolladas

En base al cronograma y los responsables de cada estrategia acorde con el presupuesto asignado para la puesta en marcha de las actividades, es así que, para determinar la evaluación de la eficacia de la propuesta se hará uso de una escala de evaluación con la cual identificar el avance de ejecución de cada una de las actividades, tal como se describe a continuación:

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	PROCEDIMIENTO
No se implementa (0%)	Se trata de las actividades que no evidencian ningún grado de avance
Implementación de inicio (1% - 25%)	La actividad se encuentra en inicio, no obstante, se encuentra en un curso adecuando en relación con las fechas programadas, o no se han podido avanzar en su implementación por diversos motivos.
Implementación en proceso (26% - 50%)	Se encuentran ejecutándose en un nivel parcial, continuando un curso adecuado en relación con las fechas programadas, pero no pudieron seguir un curso adecuado debido a diversas razones.
Implementación lograda (51% - 75%)	Su ejecución presenta avances significativos, además se perfila un curso adecuado de ejecución en relación con las fechas programadas.
Implementación destacada (76%- 100%)	La actividad ha avanzado significativamente en su implementación, en un nivel destacado en base a las fechas programadas.

11. Vigencia

La presente propuesta se ha pensado para aplicarse el presente año 2021, de modo tal que se pueda sensibilizar a los trabajadores y despertar en ello sus habilidades y capacidades, además de brindarles las condiciones necesarias para fortalecer su desempeño laboral, y con ello la mejora del servicio brindado a la ciudadanía de la localidad.

12. Retos

La puesta en marcha de la propuesta implica la responsabilidad del equipo de la Municipalidad Provincial de San Martín, y de manera especial del jefe de recursos humanos ya que será quien se encuentre en constante coordinación para la ejecución de las actividades, debiéndose buscar el compromiso de todo el personal y el soporte de la dirección y gerencia de la institución.

REFERENCIAS

- Alipoor, H., Ahmadi, K., Pouya, S., Ahmadi, K., & Mowlaie, S. (2017). The Effect of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 7(3-4), 119-123. Obtenido de <http://www.informaticsjournals.com/index.php/JEOH/article/view/19831/16483>
- Álvarez, M., & Obiols, M. (2017). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. 7(18). Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/268365257_El_proceso_de_toma_de_decisiones_profesionales_a_traves_del_coaching_El_proceso_de_toma_de_decisiones_profesionales_a_traves_del_coaching
- Alvim, F., & Ofenhejm, A. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 50(1), 17-39. Recuperado el 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>
- Arraiza, E. (2016). *Manual de gestión municipal*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung. Obtenido de https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=ca6339ee-acec-5a87-7b2c-a4bf43d21f8b&groupId=287460
- Asociación Médica Mundial AMM. (2017). *Declaración de Helsinki de la AMM - Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. Obtenido de <https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/>
- Bacud, S. (2020). Henri Fayol's Principles Of Management And Its Effect To Organizational Leadership And Governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 163-167. Recuperado el 2020, de <http://www.jcreview.com/fulltext/197-1590730210.pdf>

- Baimyrzaeva, M. (2018). *Begginers´guide for applied research process: what is it, and why and how to do it?* University of Central Asia. Obtenido de <https://www.ucentralasia.org/Content/Downloads/UCA-IPPA-OP4-Beginners%20Guide%20for%20Applied%20Research%20Process-Eng.pdf>
- Bakotic, D. (2015). Relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional. 118-130.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Colombia: Peason. Recuperado el 04 de octubre de 20118, de http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=245&Itemid=1
- Boyatzis, R. (2017). McClelland, David C. *Enciclopedia de la personalidad y las diferencias individuales*, 1-5. Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/313550150_McClelland_David_C
- Buck, R. (2018). Motivation, Emotion, Cognition, and Communication: Definitions and Notes Toward a Grand Theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 3-43. Obtenido de <https://www.elsevier.com/books/book-series/advances-in-motivation-science>
- Cárdenas, A. (2017). *Gestión y desempeño en un hospital de ESSALUD, Cañete, Lima, 2017*. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1968/Andres_Tesis_maestr%EDa_2017.pdf;jsessionid=77FDF8237542AD04F031AD113F935463?sequence=1
- Centro Nacional de Planeamiento Estrategico. (2018). *Lineamientos Metodológicos. Planeamiento Institucional Guía para el Planeamiento Institucional vigente PEI y POI*. Obtenido de <http://www.unjbg.edu.pe/pdf/20181214-ExposicionPOI2019.pdf>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. 8(14), 80-88. Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/289380764_Impact_of_Self_Efficacy_on_Motivation_and_Performance_of_Employees

- Chiang, M. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in education*. New York: Routledge. Obtenido de <http://gtu.ge/Agro-Lib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf>
- Comisión nacional para la protección de los sujetos humanos de investigación biomédica y del comportamiento. (1976). *Informe de Belmont*. National Institutes of Health. Obtenido de http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10._I_NTL_Informe_Belmont.pdf
- Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Taylor, E., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., & Brazier, J. (2018). The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL). *Quality of Life Research*, 27(7), 1893-1902. Obtenido de <https://sci-hub.tw/10.1007/s11136-018-1847-y>
- Consejo Nacional de Ciencia tecnología e innovación tecnológica, Concyteq. (2019). *Código Nacional de la Integridad Científica*. Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/Codigo-integridad-cientifica.pdf>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencia de la educación*, 19(33), 228-247. Recuperado el 2019, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education.
- Defensoría del Pueblo. (16 de Setiembre de 2020). *Defensoría del Pueblo: se requiere garantizar acceso a la educación a distancia en San Martín*.

Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-se-requiere-garantizar-acceso-a-la-educacion-a-distancia-en-san-martin/>

- Edmonds, A., & Kennedy, T. (2017). *An applied guide to research designs: quantitative, qualitative, and mixed methods [Una guía aplicada a los diseños de investigación: métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos]*. California: SAGE. Obtenido de http://www.healthindisasters.com/images/Books/An_Applied_Guide_to_Research.pdf
- Falco, M. (julio-diciembre de 2016). Potenciando la creatividad en el ámbito organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 54-60. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4nLsSZJfETgJ:hhttps://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2636/2640/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Freitas, V., & Duarte, M. (2017). Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs. *Tekhne*, 15(2), 88-99. Recuperado el 2019, de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2017.11.002>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. 2020. Recuperado el 2020, de <https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral. Una Exploración Empírica*. Buenos Aires: UAI Editorial.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: UAI Editorial- Editorial Teseo. Obtenido de <https://www.uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Evaluar*, 16(1), 10-26. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar>

- Ganahreh, E., Bello, B., & Abdullah, F. (2018). The impact of administrative control on employees' performance: evidence from industrial companies in Jordan. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(10), 52-66. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/338421436_THE_IMPACT_OF_ADMINISTRATIVE_CONTROL_ON_EMPLOYEES'_PERFORMANCE_EVIDENCE_FROM_INDUSTRIAL_COMPANIES_IN_JORDAN
- García, B., & Martín, L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. Ministerio de Educación de España.
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66-67. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/280840011_Validity_and_reliability_in_quantitative_research
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195. Recuperado el 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/229911313.pdf>
- Ivandic, I., Kamenov, K., Rojas, D., Cerón, G., Nowak, D., & Sabariego, C. (2017). Determinants of Work Performance in Workers with Depression and Anxiety: A Cross-Sectional Study. 14(466), 1-11. Recuperado el 2020, de <https://www.who.int/disabilities/data/2017-Ivandic-Work-Performance-and-determinants.pdf>
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. 5(6), 36-43. Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship
- Jalas, C., & Viles, E. (2016). Desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en un grado universitario. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 14(14), 23-34. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/311738931_Desarrollo_de_la_competencia_de_trabajo_en_equipo_en_un_grado_universitario

- Jonyo, B., Ouma, C., & Mosoti, Z. (2018). The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya. *5*(1), 15 - 33. Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/326576950_The_Effect_of_Mission_and_Vision_on_Organizational_Performance_within_Private_Universities_in_Kenya
- Kalgin, A., Podolskiy, D., Parfenteva, D., & Campbell, J. (2018). Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector [Gestión del desempeño y alineación entre el trabajo y los objetivos: un modelo de proceso condicional de intención de rotación]. *International Journal of Public Sector Management*, *31*(1), 65-80. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2016-0069>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Revista de Psicología Aplicada*, *102* (3), 338-355. Recuperado el 2019, de <https://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology a Step-by guide for beginners 3* (3rd Edition ed.). Mixed Sources.
- Lane, D. (2017). *Introducton to statistics*. Rice University. Obtenido de http://onlinestatbook.com/Online_Statistics_Education.pdf
- Ley N° 29332. (19 de Marzo de 2009). Lima, Perú. Recuperado el 29 de Julio de 2020, de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/9386-ley-n-29332/file>
- Martínez, B. (2013). Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal. *379*, 85-109. Recuperado el 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713161>
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, *16*(72), 262-268. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-262.pdf>

- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos. Efectiva forma de identificar necesidades de personal. 37(1), 63-80. Recuperado el 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Misankova, M., & Kosisova, K. (2014). Strategic Implementation as a Part of Strategic Management. 110, 861-870. Recuperado el 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055717>
- Municipalidad de Moyobamba. (2011). Manual de Procedimientos (MAPRO). Obtenido de [http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mapro.php#:~:text=Manual%20de%20Procedimientos%20\(MAPRO\)&text=Un%20manual%20de%20procedimientos%20es,dos%20%C3%B2%20m%C3%A1s%20de%20ellas.](http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mapro.php#:~:text=Manual%20de%20Procedimientos%20(MAPRO)&text=Un%20manual%20de%20procedimientos%20es,dos%20%C3%B2%20m%C3%A1s%20de%20ellas.)
- Nadrifar, A., Bandani, E., & Shahryari, H. (2016). An Overview of Classical Management Theories: A Review Article. *Revista Internacional de Investigación y Ciencia*, 5(9).
- Ndevu, Z., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325475185_Operationalising_performance_management_in_local_government_The_use_of_the_balanced_scorecard
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (2020). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) de Perú. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/centro-nacional-de-planeamiento-estrategico-ceplan-de->

- Ramawickrama, J., Opatha, H., & Pushpakumari, M. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. *10(10)*, 66-81. Recuperado el 2020, de https://www.researchgate.net/publication/319746655_A_Synthesis_towards_the_Construct_of_Job_Performance
- Rashid, A., Othman, M., & Othman. M Arshad, F. (2015). The influence of work environment on employees job performance: a case study of administrative staff in a manufacturing industry. *Conference on Business Management Research II (CBMR II 2015)*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/291831102_THE_INFLUENCE_OF_WORK_ENVIRONMENT_ON_EMPLOYEES_JOB_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_OF_ADMINISTRATIVE_STAFF_IN_A_MANUFACTURING_INDUSTRY_M
- Reiro, T. (2016). Nonexperimental research: strengths, weaknesses and issues of precision. *European Journal of Training and Development*, *40(8/9)*, 676-690. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2015-0058/full/html>
- Rice University. (2015). *Introductory Statistics*. University of Oklahoma, Houston, Texas. Obtenido de <https://cnx.org/exports/b56bb9e9-5eb8-48ef-9939-88b1b12ce22f@22.6.pdf/introductory-statistics-22.6.pdf>
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C., & Tabernero, C. (2011). PROCESOS DE COORDINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO. *32(1)*, 59-68. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210007>
- Roopa, S., & Rani, M. (2017). Questionnaire Designing for a Survey [Diseño de cuestionarios para una encuesta]. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, *46(4)*, 273-277. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235801675_Questionnaire_Designing_for_a_Survey/link/59b89588a6fdcc68722d054b/download
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process

Theories. 6(3), 209-230. Recuperado el 2020, de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1146586.pdf>

Santos, E. (2017). The scientific field of administration: an analysis from the circle of theoretical matrices. *CADERNOS*, 15(2). Recuperado el 2020, de https://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n2/en_1679-3951-cebape-15-02-00209.pdf

Schraeder, M., Self, D., Jordan, M., & Portis, R. (2014). The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust. 5, 50-62. Recuperado el 2020, de <https://journals.sfu.ca/abr/index.php/abr/article/viewFile/71/91>

Silva, E., Silva, G., & Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín. *Rev. Tzhoecoen*, 10(1), 56-63. doi:<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>

Sinniah, S., Haji, R., Kadiresan, V., Nadarajan, P., Keang, A., Awee, A., & Lazim, L. (2018). An Investigation of the Job Performance of Administrative Staff in Government Hospitals, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 13(10), 38-46. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/e2ea/f224abcc0fe99640a93351c06a68a439b113.pdf>

Speziale, G. (2015). Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. 17. Recuperado el 2020, de https://academic.oup.com/eurheartjsupp/article/17/suppl_A/A3/413495

Stoyanov, S., Hides, L., Kavanagh, D., & Zelenko, O. (2015). Mobile App Rating Scale: A New Tool for Assessing the Quality of Health Mobile Apps [Escala de clasificación de aplicaciones móviles, una nueva herramienta para evaluar la calidad de la salud]. *JMIR mHealth uHealth*, 3(1), 1-10. Obtenido de <https://mhealth.jmir.org/2015/1/e27/>

- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 1-10. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Urbano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167-180. doi: <http://dx.doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. Recuperado el 29 de Julio de 2020, de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Verburg, R., Nienaber, A., Searle, R., Weibel, A., Den Hartog, D., & Rupps, D. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group Organization Management*, 43(2), 179–206. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5834078/>
- Walliman, N. (2011). *Research Methods. The Basic*. Routledge.
- Watt, J., & Van den Berg, S. (2002). *Research Methods for communications science*. Obtenido de <http://www.cios.org/readbook/rmcs/rmcs.htm>
- Weerakkody, E., & Jayarathna, D. (2014). Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka. *Internacional Journal of scientific and technology research*, 3(4), 162-169. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/280831569_Impact_Of_Administrative_Practices_On_Job_Performance_With_Reference_To_Public_Banks_In_Sri_Lanka
- Werakkody, E., & Yasodara, D. (2014). Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka. 3(4). Recuperado el 2020, de

https://www.researchgate.net/publication/280831569_Impact_Of_Administrative_Practices_On_Job_Performance_With_Reference_To_Public_Banks_In_Sri_Lanka

Yating, W., & Yang, Y. (2017). Job Performance Modeling: A Holistic Theoretical Analysis [Modelización del desempeño laboral: un análisis teórico holístico]. *Management Science and Engineering*, 11(4), 20-29. doi:10.3968/10091

Ynzunza, C., Izar, J., & Ávila, R. (2013). Cultura organizacional, gestión de conocimiento y desempeño laboral. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19(54), 77-86. Obtenido de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1856/1/ew-81-48-A.pdf>

Young, T. (2016). Questionnaires and Survey [Cuestionarios y encuestas]. *Research Methods in Intercultural Communication*, 1(1), pp.165-180. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/316228107_Questionnaires_and_Surveys

ANEXOS

Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
V1: Gestión administrativa	Es la acción de planear, organizar, direccionar, controlar las acciones o actividades de una empresa en cuanto a la elección de las decisiones y acciones oportunas para que se cumpla los objetivos anticipadamente establecidos por la entidad y por los cuales se basan el desarrollo de los procesos (Ramírez et al., 2017, p.51-63).	Es la evaluación de 3 de los 4 procesos de la administración, siendo estos: la planificación, dirección y control. La cual será medida a través cuestionario.	Planificación	Visión	Ordinal
				Misión	
				Objetivos	
				Estrategia	
				Políticas	
				Procedimientos	
				Presupuesto	
				POI	
			Organización	CAP	
				Distribución de funciones	
			Dirección	Organización de recursos materiales	
				Motivación	
				Comunicación	
				Liderazgo	
				Trabajo en equipo	
				CEPLAN	
Control	MAPRO				
	Establecimiento de estándares				
	Medición de resultados				
	Medidas correctivas				
V2: Desempeño laboral	Es la conducta de los trabajadores, ya sea en la parte operativa como profesional, así también en la parte interpersonal y del trabajo en equipo que puede haber dentro, los cuales son fundamentales para otorgar un buen producto o servicio (Escobar, Rodríguez, y Mendoza, 2017).	Es la evaluación de las funciones de los colaboradores relacionado a los resultados, la organización y aptitudes – actitudes. La misma se medirá a través de un cuestionario.	Rendimiento en la tarea	Dedicación y esfuerzo para cumplir objetivos	Ordinal
				Creatividad y disponibilidad para las tareas desafiantes	
			Rendimiento en el contexto	Planificación de actividades	
				Actualización de conocimientos y participación activa	
			Comportamientos contraproducentes	Excesiva negatividad	
				Desprestigio a la organización	

Matriz de consistencia

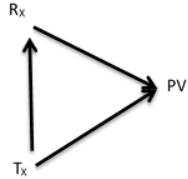
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p>Problema general ¿En qué medida la propuesta de gestión administrativa mejora el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es el estado en el que se encuentra la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuáles son las características del desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es el diseño de la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es resultado de la validación de la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020?</p>	<p>Objetivo general Determinar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.</p> <p>Objetivos específicos Identificar el estado de gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.</p> <p>Identificar las características de desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.</p> <p>Diseñar una propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020</p> <p>Validar la propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020.</p>	<p>Hipótesis general Hi: La propuesta de gestión administrativa mejora el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020</p>	<p>Técnica Encuestas</p> <p>Instrumentos Cuestionarios</p>
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones	

Tipo de estudio:

Aplicada

Diseño de investigación:

No experimental, descriptivo propositivo



Tx=Teorías de gestión administrativa
 Rx=Realidad diagnóstica del desempeño laboral.
 Pv=Propuesta validada

Población

Estará conformada por la totalidad de trabajadores administrativos, ascienden a un total de 100 trabajadores.

Muestra

Bajo muestreo probabilístico (aplicación de fórmula estadística), la muestra estará conformada por 80 trabajadores administrativos de la municipalidad.

Variables	Dimensiones
Gestión administrativa	Planificación
	Organización
	Dirección
	Control
Desempeño laboral	Rendimiento en la tarea
	Rendimiento en el contexto
	Comportamientos contraproducentes

Instrumentos

CUESTIONARIO 01

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2020, se aplica el siguiente cuestionario, para la cual se le pide total sinceridad en su respuesta que el estudio es de carácter científico. Por lo tanto, tener presente que no hay respuesta mala ni buena y se establece la siguiente escala de medición para que responda a cada uno de los ítems:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión	Nº	Ítems	Valoración				
			1	2	3	4	5
Planificación	Visión						
	01	Considera que la visión de la Municipalidad Provincial de San Martín es clara para el personal					
	02	Considera que la visión responde a los objetivos institucionales					
	Misión						
	03	Considera que la misión de la municipalidad guía las actividades de la misma.					
	04	Considera que la misión responde a los objetivos institucionales					
	Objetivos						
	05	Considera que los objetivos institucionales responden a las metas por alcanzar					
	06	Considera que los objetivos de la institución cumplen los criterios medibles y alcanzables.					
	Estrategia						
07	Considera que las estrategias se realizan a partir de los objetivos institucionales.						
08	Considera que las estrategias establecidas facilitan el cumplimiento de las metas.						
Políticas							
09	Considera que las políticas institucionales están al alcance de todo el personal.						
10	Considera que las políticas de la institución facilitan el cumplimiento de metas.						
Procedimientos							

	11	Se planifican los procedimientos administrativos en función a objetivos.						
	12	La planificación incorpora los procedimientos administrativos de la municipalidad.						
	Presupuesto							
	13	La planificación cumple las normas de presupuesto en la gestión administrativa						
	14	Se ha formulado el presupuesto y se ha establecido las fuentes de financiamiento para las actividades.						
	POI							
	15	En la municipalidad hacen uso del Plan Operativo Institucional para la programación de actividades.						
	CAP							
	16	En la municipalidad utilizan el CAP para determinar los cargos necesarios.						
	Distribución de funciones							
Organización	17	Se encuentran correctamente determinadas las funciones que debe realizar cada puesto de trabajo						
	18	Se organizan grupos de trabajo para desempeñar determinadas actividades						
	Organización de recursos materiales							
	19	Se coordina con los jefes de área de manera periódica la provisión de los materiales que se requieren para desarrollar las funciones						
	20	Se presupuestan los recursos para atender las necesidades de materiales de cada área de trabajo para desarrollar sus funciones						
Dirección	Motivación							
	21	Las actividades de gestión contemplan la motivación.						
	22	Las actividades de gestión contemplan la asesoría al personal.						
	Comunicación							
	23	Se utilizan diversos medios de comunicación para mantener una relación cercana entre directivos y trabajadores.						
	Liderazgo							
	24	Los directivos tienen capacidad de liderar los equipos de colaboradores para alcanzar las metas trazadas.						
	Trabajo en equipo							
	25	Considera que se fomenta el trabajo en equipo en la municipalidad.						
	CEPLAN							
	26	Considera que para establecer las funciones la municipalidad hace uso del CEPLAN						
MAPRO								
27	Considera que la planificación de actividades en la municipalidad se realiza en función al Manual de Procedimientos - MAPRO.							

Control	Establecimiento de estándares					
	28	Se cuentan con medios de control para la evaluación de actividades.				
	29	Se establecen calificativos y valores para la evaluación de las actividades.				
	Medición de resultados					
	30	Se evalúa de manera periódica el desempeño de los colaboradores				
	31	Se realiza la comparación de los parámetros según los logros alcanzados.				
	Corrección					
	32	Tras la identificación de deficiencias se aplican inmediatamente medidas correctivas.				
	33	Se realiza seguimiento a la ejecución de los planes de trabajos.				
	Retroalimentación					
	34	Se brinda retroalimentación según dificultades identificadas para mejorar las actividades.				
35	En la institución se promueve la autoevaluación de las tareas realizadas.					

CUESTIONARIO 02

DESEMPEÑO LABORAL

Con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2020, se aplica el siguiente cuestionario, para la cual se le pide total sinceridad en su respuesta que el estudio es de carácter científico. Por lo tanto, tener presente que no hay respuesta mala ni buena y, se establece la siguiente escala de medición para que responda a cada uno de los ítems:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	ITEMS	ESCALA				
Rendimiento en la tarea						
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios	1	2	3	4	5
2	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas	1	2	3	4	5
3	Cuando pude realice tareas laborales desafiantes.	1	2	3	4	5
4	Cuando termine con el trabajo asignado, comencé con nuevas tareas sin que me lo pidieran.	1	2	3	4	5
5	En mi trabajo tuve en mente los resultados que debía lograr.	1	2	3	4	5
6	Trabaje para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	1	2	3	4	5
7	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.	1	2	3	4	5
Comportamientos contraproducentes						
8	Me queje de asuntos sin importancia en el trabajo.	1	2	3	4	5
9	Comente aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros	1	2	3	4	5
10	Agrande los problemas que se me presentaron en el trabajo	1	2	3	4	5
11	Me concentre en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas	1	2	3	4	5
12	Comente aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa	1	2	3	4	5
Rendimiento en el contexto						
13	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	1	2	3	4	5
14	Trabaje para mantener mis habilidades laborales actualizadas	1	2	3	4	5
15	Participe activamente de las reuniones laborales	1	2	3	4	5
16	Mi planificación laboral fue óptima	1	2	3	4	5

Validación de instrumentos

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Nombres y apellidos del experto : Jorge Gómez Reátegui

Institución en la que trabaja /Cargo :

Nombre del Instrumento : Cuestionario.

Autor del instrumento : Jhon Bautista Fasabi

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)


I. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión administrativa .					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable gestión administrativa .					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL						49

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PROMEDIO DE VALORACIÓN : 4.9

Tarapoto 5 de diciembre de 2020


 Dr. Jorge Gómez Reátegui
 C.E.L. 09838

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

Nombres y apellidos del experto : Avelino Sebastián Villafuerte De la Cruz

Institución en la que trabaja /Cargo : Universidad Cesar Vallejo

Nombre del Instrumento : Cuestionario.

Autor del instrumento : Jhon Bautista Fasabi

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

I. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión administrativa .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable gestión administrativa .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					X
TOTAL						

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PROMEDIO DE VALORACIÓN : 48



 Dr. CPC. Avelino Sebastián Villafuerte de la Cruz
 Contador Público Colegiado - CM 1086
 Docencia Categoría Principal
 Sello personal y Firma

Tarapoto, 6 de diciembre de 2020

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

Nombres y apellidos del experto : Ana Noemi Sandoval Vergara
 Institución en la que trabaja /Cargo : Universidad César Vallejo – Docente Metodóloga
 Nombre del Instrumento : Cuestionario.
 Autor del instrumento : Jhon Bautista Fasabi

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

I. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión administrativa .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable gestión administrativa .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					X
TOTAL						49

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento cumple con los criterios metodológicos para ser aplicado a la muestra en estudio; puesto que, las dimensiones e indicadores reflejan coherencia respecto a la obtención de información de la variable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN : 49

Tarapoto 5 de diciembre de 2020


 DRA. ANA N. SANDOVAL VERGARA
 DOCENTE
 CBP 8311

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

Nombres y apellidos del experto : Dr. Alfonso Isuiza Pérez
 Institución en la que trabaja /Cargo : IE Cleofé Arévalo del Águila/Director
 Nombre del Instrumento : Cuestionario de gestión administrativa
 Autor del instrumento : Jhon Bautista Fasabi

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

I. CRITERIOS DE VALIDACIÓN


CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión administrativa .				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable gestión administrativa .				x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL					44	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Los indicadores del instrumento de para evaluar la gestión administrativa, tiene coherencia con la variable de estudio; por lo que, cumple con la validez y rigor científico para su aplicabilidad.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (4,4)

Tarapoto, 05 de diciembre de 2020



Lic. Alfonso Isuiza Pérez
 DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
 CPPe: 0347191

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

Nombres y apellidos del experto : Roger Burgos Bardales
 Institución en la que trabaja /Cargo : Universidad Nacional de San Martín
 Nombre del Instrumento : Cuestionario.
 Autor del instrumento : Jhon Bautista Fasabi

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

I. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión administrativa .			X		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.			X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.			X		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.			X		
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.			X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable gestión administrativa .			X		
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.			X		
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.			X		
TOTAL						42

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Puede aplicar el instrumento

PROMEDIO DE VALORACIÓN : 4,2



Dr. Roger Burgos Bardales
 CLAD: 9264

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN

DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES
"Año de la Universalización de la Salud"

Tarapoto, 18 de noviembre del 2020

CARTA N° 742020-OP-GA-MPSM.

SEÑOR:
MBA. JHON BAUTISTA FASABI
DOCTORANDO.
CIUDAD

Referencia: EXPEDIENTE N°11653

ASUNTO : AUTORIZA REALIZAR INVESTIGACION DOCTORAL.

Por la presente me dirijo a usted para saludarle cordialmente al mismo tiempo hacer de conocimiento que de acuerdo a la referencia, se le comunica que está AUTORIZADO a partir de la fecha para realizar Investigación doctoral en la Municipalidad Provincial de San Martín en el tema "Propuesta de Gestión Administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de San Martín) La misma que deberá coordinar con la responsable de la Oficina de Bienestar Social Lic Janeth Ramirez Ramirez

Sin otro en particular me suscribo de usted.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN
TARAPOTO
C.P.C. FRANK HARRY PEREYRA SALDANA
JEFE (E) DE PERSONAL

FHPSI-JOP-MPSM

Validación de la propuesta

Validación de la Propuesta

**CUESTIONARIO
ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DE LA:**

**Estrategias de gestión administrativa para mejorar el
desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín,
2020**

Estimado experto(a): **Dr. Alfonso Isuiza Pérez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la "Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020"

1.

C5	C4	C3	C2	C1
Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes				x	
3	Fundamentación de cada componente				x	
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes				x	
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos				x	

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		

3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									x
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo.								x	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								x	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								x	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									x
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									x
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								x	

Puntos: 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					


Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar la propuesta, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del presente modelo tienen coherencia metodológica y cumple con el propósito de la gestión administrativa de mejorar el desempeño laboral en la institución de estudio.

Fecha: 16/ 12 / 2020



.....
Lic. Alfonso Isulza Pérez
 DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO LOCAL
 CPPe: 8347191

DNI: 01119950

Validación de la Propuesta

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA:

Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Estimado experto: **Dr. Segundo Juvencio Tomás Aguilar**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de las "Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020"

1.

C5	C4	C3	C2	C1
Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico				x	
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		

3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								x	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									x
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo.									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								x	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									x
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									x
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									x

Total 79

4. Marque cuál de los siguientes items antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar la propuesta, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos teóricos tienen coherencia con los indicadores de la propuesta; por lo tanto, es válido para ser aplicado.

Fecha: 16/ 12 / 2020


.....
DNI N° 18072021

Validación de la Propuesta

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA:

Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Estimado experto(a): Roger Burgos Bardales

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la "Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020"

1.

C5	C4	C3	C2	C1
Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				X	
2	Importancia de los componentes				X	
3	Fundamentación de cada componente				X	
4	Argumentos de la organización					X
5	Relevancia del componente teórico					X
6	Coherencia entre los componentes				X	
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos				X	

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1
2

3	-----	-----
4	-----	-----
5	-----	-----
6	-----	-----
7	-----	-----
8	-----	-----

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo.								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								X	

4. Marque cuál de los siguientes items antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1	Ninguno				
2	Ninguno				
3	Ninguno				
4	Ninguno				
5	Ninguno				
6	Ninguno				
7	Ninguno				
8	Ninguno				
9	Ninguno				

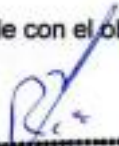
Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar la propuesta, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Puede aplicar lo propuesto ya que cumple con el objetivo.

Fecha: 16/ 12 / 2020


Dr. Roger Burgos Bardales
 CLAB: 0264

Sello, firma, DNI 07497178

Validación de la Propuesta

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA:

Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Estimado experto(a): **Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la "Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020"

1.

C5	C4	C3	C2	C1
Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	x
5	Relevancia del componente teórico				x	
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos					x

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		

3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo.									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								X	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								X	

Total 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar la propuesta, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos teóricos tienen coherencia con los indicadores de la propuesta; por lo tanto, es válido para ser aplicado.

Fecha: 16/ 12 / 2020


Dr. Jorge Gómez Reategui
C.E.L. 09038
DNI N° 10281900

Validación de la Propuesta

CUESTIONARIO ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA:

Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020

Estimado experto(a): **Dra. Rosa Margarita Chong Rengifo**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la "Estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020"

1.

C5	C4	C3	C2	C1
Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					X
2	Importancia de los componentes					X
3	Fundamentación de cada componente					X
4	Argumentos de la organización				X	
5	Relevancia del componente teórico				X	
6	Coherencia entre los componentes					X
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos					X

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		

3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo.								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar la propuesta, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

La presente propuesta es aplicable en la Institución donde se realiza la investigación.

Fecha: 16/ 12 / 2020



Rosa Margarita Cheng Riquelme
 Decana en Gestión Pública y Gobernabilidad
 CPP- 230107544

