

Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas
Carrera Profesional de Ciencias Administrativas



TESIS

“La aplicación de los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa de la
Municipalidad de Santiago de Surco”

PREPARADO POR

Bach. Allcca Zambrano José Ricardo
Bach. Céspedes Talavera Julio César Antonio
Bach. Fernández Prieto Lorena

PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA - PERÚ
2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis a mis padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que me han inculcado, y haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de la vida.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de la carrera.

Allcca Zambrano, José Ricardo

DEDICATORIA

A mi madre, por apoyarme firmemente en las decisiones que tomo, y por impulsarme a seguir adelante siempre.

AGRADECIMIENTO

A mi padre por motivarme a seguir estudiando y apoyarme económicamente para poder llegar a mis metas. A mis compañeros de equipo, por sus aportes a nuestra investigación.

Céspedes Talavera, Julio César Antonio

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres por su apoyo incondicional y por forjar en mí un espíritu de fuerza. A Marco por creer en mí, por brindarme su empuje en todo este camino y por su paciencia. A mis demás familiares por mostrar su preocupación en mí y a Dios por iluminar mi camino durante cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros por esforzarse y poner todo de sí para poder realizar este trabajo.

Fernández Prieto, Lorena

ÍNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
PRESENTACIÓN	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Situación Problemática.....	14
1.2 Problema de investigación	16
1.2.1 Problema general.....	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo general.....	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de Investigación.....	19
2.2 Bases teóricas	22
2.3 Base Legal.....	42
2.4 Municipalidad de Santiago de Surco	50
2.5 Glosario de términos	57
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	62
3.1 Hipótesis general.....	62
3.2 Hipótesis específicas.....	62
3.3 Identificación de variables	62
3.4 Operacionalización de variables.....	63
3.5 Matriz de consistencia	65

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	66
4.1 Tipo de investigación.....	66
4.2 Diseño de la investigación.....	66
4.3 Unidad de Análisis.....	66
4.4 Población de estudio	66
4.5 Tamaño y selección de muestra.....	67
4.6 Técnicas de recolección de datos	67
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	68
5.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados	68
5.2 Prueba de hipótesis.....	85
5.3 Discusión de resultados	88
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	96
ANEXOS	97
ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	98
ANEXO 2: BASE DE DATOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Operacionalización de variable 1.....	63
Tabla 3.2. Operacionalización de variable 2.....	64
Tabla 5.1. Nivel de estabilidad laboral: Puesto de trabajo.....	68
Tabla 5.2. Nivel de estabilidad laboral: Rotación de personal	70
Tabla 5.3. Nivel de estabilidad laboral: Capacitaciones periódicamente	71
Tabla 5.4. Nivel de productividad: Actividades de acorde a sus intereses	72
Tabla 5.5. Nivel de productividad: Recursos suficientes	73
Tabla 5.6. Nivel de productividad: Actividades bajo estándares.....	74
Tabla 5.7. Nivel de seguridad de la información: Políticas de seguridad.....	75
Tabla 5.8. Nivel de seguridad de la información: Copias de seguridad	76
Tabla 5.9. Nivel de planeación: Visión apropiada.....	77
Tabla 5.10. Nivel de planeación: Objetivos.....	78
Tabla 5.11. Nivel de planeación: Metas.....	79
Tabla 5.12. Nivel de organización: Funciones y procesos.....	80
Tabla 5.13. Nivel de dirección: Liderazgo.....	81
Tabla 5.14. Nivel de dirección: Trabajo en equipo.....	82
Tabla 5.15. Nivel de control: Control, seguimiento y evaluación	83
Tabla 5.16. Nivel de control: Información sobre el control.....	84
Tabla 5.17. Pruebas de chi-cuadrado: estabilidad laboral.....	85
Tabla 5.18. Pruebas de chi-cuadrado: productividad	86
Tabla 5.19. Pruebas de chi-cuadrado: seguridad de la información.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	56
------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Puesto de trabajo	69
Gráfico 2. Rotación de personal	70
Gráfico 3. Capacitaciones periódicamente	71
Gráfico 4. Actividades de acorde a sus intereses	72
Gráfico 5. Recursos suficientes	73
Gráfico 6. Actividades bajo estándares	74
Gráfico 7. Políticas de seguridad	75
Gráfico 8. Copias de seguridad	76
Gráfico 9. Visión apropiada	77
Gráfico 10. Objetivos	78
Gráfico 11. Metas	79
Gráfico 12. Funciones y procesos	80
Gráfico 13. Liderazgo	81
Gráfico 14. Trabajo en equipo	82
Gráfico 15. Control, seguimiento y evaluación	83
Gráfico 16. Información sobre el control	84

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación lo realizamos con el motivo de aplicar los indicadores de gestión orientado a obtener una mayor eficiencia administrativa en la Municipalidad de Santiago de Surco. Es de nuestro interés conocer el impacto que tiene la aplicación de los indicadores de gestión en una organización pública porque actualmente solo se ha observado en el sector privado.

La investigación consta de cinco capítulos, en el primero se desarrolla el planteamiento del problema, así como también el problema general el cual es ¿Cómo influye la aplicación de indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?, también se encuentra la justificación teórica que menciona para qué y por qué se realizó esta investigación, la justificación práctica que menciona a quiénes se benefició con este trabajo, y por último el objetivo general que es determinar la influencia de la aplicación de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

En el segundo capítulo encontramos el marco teórico donde tenemos los antecedentes de la investigación, en los cuáles se muestran las distintas tesis nacionales e internacionales respecto a nuestro tema, también se encuentra las bases teóricas y el glosario de términos de las variables e indicadores de nuestro trabajo.

En el tercero se presenta la hipótesis general: “la aplicación de los indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco”, y las específicas; así como también la identificación de las variables, la operacionalización de variables y, por último, la matriz de consistencia donde se va a encontrar un breve resumen de los puntos más importantes de este trabajo de investigación.

En el cuarto capítulo encontramos la metodología de la investigación. Se señala la población que son 724 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, la muestra que consta de 251 colaboradores, y la técnica e instrumento de recolección de datos que fueron el cuestionario y la encuesta, respectivamente.

En el quinto se observa el análisis e interpretación de los resultados donde se muestran tablas y gráficos de los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada a los

colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, así como también la interpretación de dichos resultados.

Y por último, se desarrolla las conclusiones, la más importante remarca que con la implementación de los indicadores de gestión propuestos en esta investigación, se va a mejorar la eficiencia administrativa. Queda demostrado que la aplicación de los indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. Así, también se desarrolla las recomendaciones que la municipalidad debe de tener en consideración.

Por lo expuesto esperamos que este trabajo de investigación sirva como base para otras investigaciones y trate de aportar nuevos conocimientos.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es Determinar la influencia de la aplicación de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Para nuestra investigación se utilizó el tipo descriptiva porque se describió la influencia de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. La población fue de 724 colaboradores de la municipalidad, con un tamaño de muestra de 251. Utilizamos como técnica de levantamiento de datos el cuestionario y como instrumento la encuesta. Nuestro cuestionario estuvo compuesto por 16 preguntas en total, relacionadas con los indicadores, con alternativas de respuesta del tipo de escala de Likert.

Los resultados obtenidos de las hipótesis específicas evidencian que la aplicación de indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Palabras claves: indicadores de gestión, eficiencia administrativa, estabilidad laboral, productividad, seguridad de la información.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the influence of the application of management indicators in the administrative efficiency of the Municipality of Santiago de Surco.

For our research we used the descriptive because the influence of management indicators in the administrative efficiency of the Municipality of Santiago de Surco described. The population was 724 employees of the municipality, with a sample size of 251. We used as a technique for data survey questionnaire and how the survey instrument. Our questionnaire consisted of 16 questions in total, related indicators, with response alternatives Likert scale type.

The results of the specific hypotheses show that the application of management indicators favorably influences the administrative efficiency of the Municipality of Santiago de Surco.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

A partir de las últimas décadas del siglo XX las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando desde una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario, no solo en las organizaciones privadas, sino también en las organizaciones públicas, que deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de producción o trabajo, establecer objetivos claros y articulados, reordenar o reorganizar las competencias y funciones en la estructura funcional para mantener a la organización dentro de la eficiencia. Es decir, deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización. En España, en la novena disposición adicional de la Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, se indica que «con la finalidad de conocer y analizar la evolución de la calidad de vida de los municipios regulados de esta Ley, a través del seguimiento de los indicadores que se determinen reglamentariamente, el gobierno creará un observatorio urbano, dependiente del Ministerio de Administraciones Públicas». Así como en España, en el Perú existe desde el 2013, año en que fue aprobada, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, herramienta que está dirigida a las instituciones de los tres niveles de gobierno (central, regional y local). En esta política se fijaron como pilares la eficiencia, la transparencia y la gestión por resultados en el Estado.

En esta política de modernización se hace énfasis en cinco pilares fundamentales: las políticas públicas; planes estratégicos y operativos; presupuesto por resultados; gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional; servicio civil meritocrático y sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión

del conocimiento. También indica que una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de establecer un sistema de indicadores de gestión que le permitan monitorear y evaluar las actividades, y si se están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. Si bien es cierto que esta política haya sido aprobada para emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública a nivel gerencial y operacional, la adopción de esta política depende de una serie de factores ajenos al ámbito legal y administrativo, como por ejemplo que cada entidad en los tres niveles de gobierno asuman su responsabilidad, la voluntad política de las autoridades de cada entidad y de los demás sistemas administrativos, los recursos disponibles y la capacidad institucional para generar y sostener el proceso de cambio hacia el nuevo modelo de gestión.

Es por eso de la realización de este trabajo de investigación, ya que la Municipalidad de Santiago de Surco aún no adopta esta reforma por no contar recursos disponibles y por su poca capacidad institucional para ponerlo en marcha. Tampoco realiza capacitaciones a sus colaboradores con mucha frecuencia generando pérdida de tiempo a los colaboradores que recién ingresan a prestar servicios a la institución porque el proceso de inducción debe ser realizado por los mismos colaboradores de la Municipalidad que cuentan con más experiencia, por otra parte la seguridad de la información se ve afectada ya que no se realizan copias de seguridad de la información que manejan los colaboradores de la Municipalidad, siendo esta muy valiosa; por este motivo para que la Municipalidad alcance un peldaño más de esta modernización proponemos la aplicación de estos indicadores de gestión.

Realizando esta investigación, se busca determinar la influencia que hay entre la aplicación de indicadores de gestión y la eficiencia administrativa en la Municipalidad de Santiago de Surco, y con ello dejar precedentes para futuras investigaciones sobre este tema.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿Cómo influye la aplicación de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo influye el nivel de estabilidad laboral en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?
- ¿Cómo influye el nivel de productividad en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?
- ¿Cómo influye el nivel de seguridad de la información en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Este trabajo de investigación se realizó en el área de administración de la Municipalidad de Santiago de Surco porque se notó deficiencias en dicha área de trabajo y también por la aprobación de la Política de Modernización de la Gestión Pública donde se impulsa una gestión por resultados la cual se alcanzará cuando la institución este en la capacidad de establecer un sistema de indicadores de gestión.

Hoy en día, utilizar los indicadores de gestión es muy importante dentro de una organización, ya que nos permiten determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. Ante esto queremos implementar la aplicación de estos indicadores de gestión

para que puedan monitorear de mejor manera, introducir cambios y/o mejoras, y detectar y prever desviaciones en el logro de objetivos.

Lo que se quiere determinar con el presente trabajo, es el porqué de la deficiencia en el área administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco y, a la vez, analizar la importancia del uso de indicadores de gestión en esta organización para resolver los problemas en dicha área y sobre todo alcanzar la gestión pública orientada a resultados.

1.3.2 Justificación práctica

Con el presente trabajo de investigación se pretende aplicar los indicadores de gestión en la Municipalidad de Santiago de Surco para lograr un peldaño más de la Política de Modernización de la Gestión Pública, así como también para que sea de gran utilidad para sus colaboradores y les permita lograr sus objetivos.

La aplicación de los indicadores tiene como finalidad contribuir a la Municipalidad de Santiago de Surco, para que tenga una ruta definida de crecimiento, además le va a permitir realizar una evaluación para que el nivel directivo tenga una adecuada gestión y control, obteniendo así mayor facilidad de observación sobre lo que sucede realmente dentro de la organización.

También va ayudar en la mejora de la comunicación de metas y objetivos, definirá las responsabilidades de los colaboradores, facilitará la delegación de las personas, diagnosticará problemas e identificará soluciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la aplicación de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la influencia del nivel de estabilidad laboral en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
- Determinar la influencia del nivel de productividad en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
- Determinar la influencia del nivel de seguridad de la información en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

A continuación, se presentan seis trabajos de investigación nacionales e internacionales donde se desarrollaron temas referentes al nuestro, que son los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa, donde se señala el nombre o nombres de los autores, el año en que se realizó el trabajo, el título del trabajo de investigación, la institución donde se realizó, la ciudad y el país de origen. Luego se señala el objetivo principal del investigador, la técnica e instrumento que utilizó para la recolección de datos y por último la conclusión principal del trabajo de investigación realizado.

Hernández, J. (2006), en su tesis *“Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el área de ingeniería, de una empresa de servicios IPC”* para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello en la ciudad de Caracas, Venezuela, señala:

El objetivo del investigador es proponer a la empresa un sistema de indicadores de gestión para el área de ingeniería, basándose en las políticas estratégicas corporativas. La población de su investigación estuvo constituida por la empresa consultora de servicios y su muestra es el área de ingeniería conformada por ocho departamentos encargados del desarrollo del producto. Este trabajo fue realizado con la finalidad de satisfacer una necesidad existente en el área. Para la recolección de datos utilizó técnicas como la observación directa a través de entrevistas personales y entrevistas grupales. La conclusión de esta investigación fue que la eficiencia del sistema de indicadores de gestión solo podrá ser medida con su uso al momento de establecer un procedimiento para la implantación de acciones correctivas y preventivas.

Aray, J. (2009), en su tesis *“Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa Weatherfod División*

Wireline Service” para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente en la ciudad de Barcelona, Venezuela:

El objetivo del investigador es establecer indicadores de gestión en los procesos administrativos y operacionales para con ello mantener controlada la eficiencia operativa de la empresa. Para la recolección de datos se utilizaron técnicas de revisión y análisis documental, entrevistas no estructuradas y la observación directa participativa. La población de su investigación estuvo constituida por los departamentos administrativos y operacionales de la empresa, los cuales cuenta con un total de 40 personas. Las conclusiones fueron que la empresa no contaba con indicadores que le permitieran medir con exactitud los resultados del servicio, y los indicadores necesarios para medir la gestión de los departamentos de administración se tienen mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, medición de servicio y órdenes de compra.

De Abreu, C. (2011), en su tesis *“Indicadores de gestión que permitan el cálculo de la productividad global en las medianas empresas”* para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nueva Esparta en la ciudad de Caracas, Venezuela:

La tesis tuvo como objetivo general determinar los indicadores de gestión para el cálculo de la productividad global en la empresa Manufacturas Puro y Simple. Y la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, que permitió obtener información directamente relacionada con el objeto de estudio. Se llegó a las siguientes conclusiones en las que no están definidas todos los procesos ni del área administrativa ni del área productiva de la empresa, en consecuencia de la falta de planificación y controles correspondientes; así mismo existe una centralización por parte de la presidencia, esto retrasa todos los procedimientos y toma de decisiones.

García, V., Hernández, A., Medina, R. (2011), en su tesis *“Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia administrativa del Instituto Nacional Francisco Gavidia”* para obtener el título de Licenciatura en Administración

de Empresas en la Universidad de El Salvador en la ciudad de San Miguel, El Salvador:

“El objetivo de los investigadores es crear un sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia administrativa del Instituto Nacional Francisco Gavidia, así como también verificar la planeación de la institución, definir el control para dar seguimiento y medir resultados. Las principales técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, la cual estuvo dirigida al director del instituto y el cuestionario que fue dirigido a los estudiantes y docentes de la institución”. La conclusión de esta investigación fue que existen algunas deficiencias al no contar con herramientas administrativas como manuales administrativos.

Suarez, J. (2012), en su tesis *“Diseño de indicadores de gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la coordinación de postgrado del decanato de administración y contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado”*, para obtener el título de Especialista en gerencia mención empresarial en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado en la ciudad de Barquisimeto, Venezuela, señala que:

“El objetivo del investigador es diseñar indicadores de gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico, así también como diagnosticar la situación actual del proceso de registro académico, identificar las áreas críticas del proceso de registro académico y diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia para el proceso de registro. Para la recolección de datos se utilizó como técnica, el cuestionario, y como instrumento, la encuesta para obtener datos relacionados con la situación actual de la Coordinación de Postgrado y con respecto a la identificación de las áreas críticas del proceso de registro se utilizó como técnica la entrevista semi estructurada”. Se obtuvo como conclusión que el personal considera que la organización dirige su gestión bajo condiciones controladas y sienten que la organización ejerce un control efectivo sobre los procesos, así también como a la vez la organización no planifica estrategias para mejorar la gestión de la atención de los requerimientos del cliente.

Espinoza, D. (2013), en su tesis *“El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”* para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres en la ciudad de Lima, Perú:

“El objetivo del investigador es analizar si el control interno da confiabilidad a la gestión administrativa de la subgerencia de la tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, orientado a mejorar la gestión administrativa. Las principales técnicas de recolección de datos que utilizó fueron entrevistas, encuestas, análisis documental y observación las que fueron aplicadas a funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de Chorrillos”. La conclusión de esta investigación fue que los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la subgerencia de tesorería.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Indicadores de gestión

Salguero (2006) indica que:

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de esta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento.

Gonzales (2006) señala que:

Las características principales de los indicadores son:

Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.

Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de aprendizaje. Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.

Paredes (2009) indica que:

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que esta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

Comunicar la estrategia

Comunicar las metas

Identificar problemas y oportunidades

Diagnosticar problemas

Entender procesos

Definir responsabilidades

Mejorar el control de la empresa

Identificar iniciativas y acciones necesarias

Medir comportamientos

Facilitar la delegación de personas

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se puede plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Pérez (2012) señala que:

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una

gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

2.2.1.1 Nivel de estabilidad laboral

Beltrán (2008) señala que:

La “estabilidad en el empleo” es una derivación del principio de derecho común de conservación del negocio jurídico que opera en el Derecho del Trabajo para atender a los diversos riesgos que sobrevenidamente pueden afectar a la continuidad del contrato de trabajo a lo largo de la duración pactada. Por consiguiente, siguiendo a Palomeque López en su obra de referencia al respecto,

no puede afirmarse que sea un “principio de conservación peculiar y característico del contrato de trabajo, sino una agudización de los perfiles del principio general de conservación negocial”. Circunstancia de extraordinaria relevancia, por cuanto que, de ser cierta, posibilitaría que la construcción dogmática de este principio, desarrollada por la doctrina civil, sea exportable en su conjunto al ámbito laboral. En la doctrina civil, siguiendo con el citado autor, se parte de la base de que la conservación del negocio jurídico es “una noción jurídica positiva que expresa o evidencia el dato real manifiesto en nuestro sistema de Derecho común, de favorecimiento de la subsistencia y perdurabilidad del acto negocial. Noción que, formulada como principio o proposición general, alude a una singular toma de posición de política legislativa en favor de la viabilidad de la realidad negocial”.

Díaz y Benavides (2009) indican que:

“La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especialísimas circunstancias. También se define como Estabilidad Laboral el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera el derecho de su jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada”.

Garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa, por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral.

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, de la que se desprende que la estabilidad

constituye un derecho para el trabajador que, por supuesto, le exige el cumplimiento de las obligaciones inmersas a la naturaleza del contrato de trabajo. No constituye un derecho del empleador porque significaría retornar a etapas superadas de trabajo forzoso.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que sumen en caos e inseguridad al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo, conllevando la insatisfacción de necesidades y un estado de angustia de su familia.

Uno de los efectos del contrato de trabajo es la estabilidad laboral, la cual se alcanza una vez superado el periodo de prueba, lo que significa que el contrato de trabajo se ha perfeccionado y surte todos sus efectos, esto es, los derechos y las obligaciones de ambas partes

La estabilidad laboral es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido.

2.2.1.2 Nivel de productividad

López (2013) señala que:

La productividad es la base para la competitividad entre individuos, sociedades y naciones. Por ejemplo el nivel y calidad de vida de la gente en un país, es el resultado de su productividad de manera integral; es la atención puesta en realizar la mejor actuación con calidad, para fabricar productos y ofrecer los mejores servicios públicos; involucra sistemas de fabricación y creación; procedimientos reglamentados para la normatividad, en general y la aplicación de leyes jurídicas; en otras palabras, la eficiencia productiva de país, es la administración integral de todos los recursos, que expresan en la practica un índice de capacidad y velocidad de trabajo en conjunto; y tienen un costo, para hacer que funcionen en equilibrio los tres sectores; el empresarial, el público del estado y el civil; para producir riqueza económica, política y social.

Se debe entender a la productividad desde una perspectiva universal de la humanidad; que es el dominio de la sabiduría no privativa de nadie en particular; que tuvo un costo, porque es el legado de cientos de miles de años; de pensamientos; de conocimientos; de aplicación del conocimiento; de administrar eficientemente el dinero en el ciclo virtuoso de la economía, para crear y distribuir equitativamente los recursos y riqueza, bajo valores y principios de la ética y la moral.

Céspedes, Lavado y Ramírez (2016) indican que:

La productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Si una economía produce con un único factor, como el trabajo, la productividad puede entenderse como la cantidad de producto por unidad de trabajo, comúnmente denominada “productividad laboral”. Según esta definición, un trabajador con mayor productividad producirá más unidades del producto. Cuando la economía es más compleja y tiene más factores de producción (como el capital y el trabajo), se utiliza un indicador más complejo conocido como la productividad total de factores (PTF), término que resume la capacidad (o eficiencia) que tienen estos dos factores de producir bienes y servicios de manera combinada.

Una característica importante de la productividad es que esta variable no es directamente observable, razón por la cual la aproximación que se tome para identificarla dependerá del enfoque usado y de los supuestos sobre el número de factores de producción y sobre la función de producción subyacente considerada. El indicador de productividad más conocido es el producto por trabajo, que se mide como el producto bruto interno (PBI) por hora trabajada o por persona empleada. Otro indicador de amplio uso es la PTF, la que se estima, siguiendo el tradicional enfoque de Solow, como el residuo luego de descontar del crecimiento económico la contribución ponderada de los otros factores de producción considerados (capital, trabajo, insumos intermedios, etc.). Un método alternativo para estimar la PTF es el enfoque dual, método popularizado por

Hsieh, que no depende de la forma funcional de la FP y que utiliza información del crecimiento de los precios de los factores de producción.

2.2.1.3 Nivel de seguridad de la información

Guindel (2009) comenta que:

La seguridad de la Información tiene como fin la protección de la información y de los sistemas de la información del acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada. Los términos Seguridad de Información, Seguridad informática y garantía de la información son usados con frecuencia y aunque su significado no es el mismo, persiguen una misma finalidad al proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Sin embargo, entre ellos existen algunas diferencias sutiles. Estas diferencias radican principalmente en el enfoque, las metodologías utilizadas, y las zonas de concentración.

La seguridad de la Información se refiere a la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y datos, independientemente de la forma que los datos puedan tener: electrónicos, impresos, audio u otras formas.

Los Gobiernos, entidades militares, instituciones financieras, los hospitales y las empresas privadas acumulan una gran cantidad de información confidencial sobre sus empleados, clientes, productos, la investigación y la situación financiera. La mayor parte de esta información es recolectada, tratada, almacenada y puesta a la disposición de sus usuarios, en ordenadores y transmitida a través de las redes a otros ordenadores.

Mifsud (2012) señala que:

La seguridad de la información se puede definir como conjunto de medidas técnicas, organizativas y legales que permiten a la organización asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su sistema de información.

Hasta la aparición y difusión del uso de los sistemas informáticos, toda la información de interés de una organización se guardaba en papel y se

almacenaba en grandes cantidades de abultados archivadores. Datos de los clientes o proveedores de la organización, o de los empleados quedaban registrados en papel, con todos los consecuentes problemas que luego acarrearba su almacenaje, transporte, acceso y procesado. Los sistemas informáticos permiten la digitalización de todo este volumen de información reduciendo el espacio ocupado, pero, sobre todo, facilitando su análisis y procesado. Se gana en 'espacio', acceso, rapidez en el procesado de dicha información y mejoras en la presentación de dicha información. Pero aparecen otros problemas ligados a esas facilidades. Si es más fácil transportar la información también hay más posibilidades de que desaparezca 'por el camino'. Si es más fácil acceder a ella también es más fácil modificar su contenido, etc.

Desde la aparición de los grandes sistemas aislados hasta nuestros días, en los que el trabajo en red es lo habitual, los problemas derivados de la seguridad de la información han ido también cambiando, evolucionando, pero están ahí y las soluciones han tenido que ir adaptándose a los nuevos requerimientos técnicos. Aumenta la sofisticación en el ataque y ello aumenta la complejidad de la solución, pero la esencia es la misma. Existen también diferentes definiciones del término Seguridad Informática. De ellas nos quedamos con la definición ofrecida por el estándar para la seguridad de la información ISO/IEC 27001, "La seguridad informática consiste en la implantación de un conjunto de medidas técnicas destinadas a preservar la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, pudiendo, además, abarcar otras propiedades, como la autenticidad, la responsabilidad, la fiabilidad y el no repudio."

Frayssinet (2014) comenta que:

La seguridad de la información es el conjunto de medidas preventivas y reactivas de las organizaciones que permiten resguardar y proteger la información buscando mantener las dimensiones (confidencialidad, disponibilidad e integridad) de la misma. Abarca todo tipo de información: impresa o escrita a mano, grabada con asistencia técnica, transmitida por correo electrónico, incluida en un sitio web, mostrada en videos corporativos, mencionada durante las conversaciones, etc.

2.2.2 Eficiencia administrativa

Salguero (2006) señala que:

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. “Eficiencia, se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”.

Tipos de eficiencia

Eficiencia social: Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los requerimientos materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

Eficiencia económica: Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Eficiencia de la producción: Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

- a. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
- b. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
- c. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
- d. La elevación de la calidad de la producción
- e. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

Ramírez (2015) indica que:

La eficiencia administrativa es la técnica aplicada en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control del trabajo.

Eficiencia en los servicios que presta al Estado

En el servicio público la eficiencia debe ser considerada, a la luz de otros valores, conjuntamente con aquellos relacionados con economía y efectividad. Los organismos públicos deben alcanzar ciertas metas sociales. Deben obtener, mediante una actividad racional, la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tanto en el orden material como en el orden social dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública. Aquí dentro el concepto de la eficiencia adquiere un significado más amplio. Es la efectividad y la eficacia del servicio público. Naturalmente esto no excluye la economía, pero el bien general es el que debe guiar la acción.

2.2.2.1 Nivel de planeación

Hitt, Black y Porter (2006) indican que:

La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Consideremos que esta función la componen tres nivel o tipos distintos: planeación estratégica, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización; planeación táctica, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y planeación operativa, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Chiavenato (2007) indica que:

Planeación: La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Establecimiento de objetivos: La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud en cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

Desglose de los objetivos: Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía). Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge del desglose de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Aunque los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, su focalización es más restringida y detallada a medida que se avanza en su desdoblamiento.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) señalan que:

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que

todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. En la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. Los siameses de la administración, la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.

2.2.2.2 Nivel de organización

Hitt, Black y Porter (2006) indican que:

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que vivimos esta fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella, el ambiente sería caótico.

Munch (2006) señala que:

Las etapas de la organización son:

- 1) División de trabajo: es la separación y la delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- 2) Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- 3) Departamentalización: se refiere a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.
- 4) Coordinación: es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos
- 5) Dirección: esta etapa también llamada ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes puedan considerarse administradores.

García-Tenorio, García, Pérez, Sánchez, Santos (2006) indican que:

La organización es esa fase del proceso directivo que intenta diseñar e implantar una estructura interna que regule el comportamiento organizativo. Se trata, por tanto, de determinar la estructura organizativa que rige el desarrollo de las actividades organizativas y las relaciones individuales. La división del trabajo y la integración entre unidades se conjugan para dar lugar a la estructura interna más adecuada al contexto organizativo y a los objetivos previamente establecidos. Es en la organización donde se incluyen todas las actividades vinculadas con la integración de los recursos humanos en la estructura organizativa y la orientación de su comportamiento hacia la consecución de los objetivos organizativos. Es así, que esta fase comprende las actividades tradicionalmente denominadas de gestión de los recursos humanos como reclutamiento, selección, formulación, remuneración, diseño de

recompensas, y también todo lo relacionado con la motivación y el liderazgo como formas de orientar el comportamiento individual.

Chiavenato (2007) señala que:

Organización: la palabra organización puede adoptar varios significados:

-Organización como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades o proporcionar satisfacción social, etc. Está estructurada deliberadamente porque no propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cubre todos los tipos de organizaciones, como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, etc. Desde ese punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes:

-Organización formal, organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

Organización informal, es aquella organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

-Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Robbins y Coulter (2010) define que:

Los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos. Las formas más populares para describir los planes organizacionales son los términos de alcance, tiempo, de especificidad y frecuencia de uso.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) indican que:

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, se debe proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. Una estructura intencional de funciones significa primero, que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia.

2.2.2.3 Nivel de dirección

Munch (2006) indica que:

Los principios de la dirección administrativa son de la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstos no se contraponen a su autorrealización.

Impersonalidad de mando se refiere a que la autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitraria.

De la supervisión directa: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, y como la pérdida de tiempo.

Aprovechamiento del conflicto: el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias emprender diversas alternativas.

Hitt, Black y Porter (2006) indican que:

A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subordinados, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.

Chiavenato (2007) comenta que:

Dirección: es la tercera función administrativa, que sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: por en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación.

Cobertura de la dirección

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los

gerentes, estos dirigen a los supervisores y estos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

1.- Dirección global: abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.

2.- Dirección departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

3.- Dirección operacional: orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

2.2.2.4 Nivel de control

Gonzales (2006) indica que:

El control es el proceso que asegura que se satisfagan los objetivos, a través de la información obtenida de la ejecución del proceso. Esto significa que la información del proceso se compara con aquello que fue planificado y por ello se toman decisiones según los resultados. Diferentes tipos del sistema de control son el control preliminar, medidas que tratan de asegurar que la calidad de los materiales de entrada satisfacen las especificaciones requeridas; control concurrente, que involucran directamente a los gestores en la gestión del funcionamiento de un proceso dado; y control del feedback, lo cual implica el uso de objetivos y resultados para proporcionar las bases para el cambio, mejoras y acciones continuas. El control implica la elección de qué controlar, el desarrollo de características y técnicas de medida, medición, evaluación y toma de las acciones necesarias como resultado.

Hitt, Black y Porter (2006) señalan que:

En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Este, por

supuesto, no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación. Por consiguiente, es importante considerar estas cuatro funciones administrativas como partes de un proceso recíproco y recurrente.

Munch (2006) indica que:

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

El proceso de control

Es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación.

Chiavenato (2007) señala que:

Control, es una palabra que tiene varios significados en administración:

-Control como función restrictiva y coercitiva. Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

-Control como sistema automático de regulación. Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema de funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que esa dentro de lo normal.

-Control como función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

El control se estudiará desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Robbins y Coulter (2010) señalan que:

El control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían efectuar controles, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planteado; sin embargo no pueden

saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos.

Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) indican que:

La función de control es aquella que permite, en todo tipo de organización, sea esta grande o pequeña, pública o privada, comprobar en forma permanente en qué medida sus planes se están cumpliendo y asegurarse, de esta forma, altas probabilidades de alcanzar los objetivos que se ha fijado. Las funciones de planeación y control están estrechamente vinculadas y se las ha comparado con las dos hojas de una tijera. Un plan sin control es un caos y un control sin plan al que vigilar, carece absolutamente de sentido. Aunque el alcance del control varía entre los gerentes de distinta jerarquía, estos, en todos los niveles, tienen la responsabilidad de llevar a cabo los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa esencial en cada nivel.

2.3 Base Legal

2.3.1 Ley de Modernización de la Gestión Pública

En el marco de la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública aprobada con DECRETO SUPREMO N 004-2013-PCM, se muestran las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú y se establece una apuesta central: una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano.

- Principales deficiencias de la Gestión Pública en el Perú

- ✓ Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público

- ✓ Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones
- ✓ Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos
- ✓ Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente
- ✓ Inadecuada política y gestión de recursos humanos
- ✓ Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades
- ✓ Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento
- ✓ Débil articulación intergubernamental e intersectorial

- Gestión Pública orientada a resultados al servicio del ciudadano

Es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades como los de soporte con el fin de transformar los insumos en productos que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

- Componentes de la gestión pública orientada a resultados

Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno, las políticas públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y en forma desarticulada.

Planeamiento estratégico: Es un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno sobre oportunidades, entorno macro económico, demandas de los ciudadanos, formas como el estado ha venido satisfaciendo necesidades.

Presupuesto para resultados: Esto se da función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos.

Gestión por procesos: con este cambio se quiere migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

Servicio civil meritocrático: con esto se busca que la gestión de las personas en el sector público debe ser integral, de manera que considere los tres atributos fundamentales del servidor público de manera alineada y articulada con la estrategia institucional

Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento: mediante el seguimiento y la evaluación se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Con la gestión del conocimiento se implementaría formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

- Pilares centrales de la Política de modernización de la gestión pública

a) Políticas públicas, planes estratégicos y operativos:

Políticas públicas nacionales: Las políticas públicas nacionales se enmarcan en políticas de Estado, y responden a un programa de gobierno y a la identificación de los problemas de la agenda pública, que deben priorizarse tomando en cuenta las necesidades o demandas ciudadanas

Planeamiento de desarrollo concertado: Este representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional o local.

Planeamiento estratégico institucional: El proceso de planeamiento estratégico se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar.

Planeamiento operativo institucional: Es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales.

b) Presupuesto para resultados: Lo que se quiere sobre todo es la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos: Mantener la disciplina fiscal, mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos y mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

c) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional:

Gestión por procesos: Este permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Simplificación administrativa: La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

Organización institucional: La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan.

d) Servicio civil meritocrático: El modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave

de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

e) Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento:

Sistema de información: Es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los planes estratégicos institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

Seguimiento, monitoreo y evaluación: Es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos y estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

Gestión del conocimiento: La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la política de modernización de la gestión pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aun, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

2.3.2 Aspectos fundamentales de la Ley del Servicio Civil

- a) La Ley del Servicio Civil establece un régimen laboral aplicable a los trabajadores del sector público, pero no a todos sino a los nuevos trabajadores y a los antiguos servidores que perteneciendo a los regímenes laborales de los decretos

legislativos 276 (carrera administrativa), 728 (régimen laboral privado) y 1057 (régimen CAS) decidan migrar al nuevo régimen. Además hay que tener presente que la norma excluye a las empresas públicas y a diversas instituciones del Estado (como el Congreso de la República, el BCR, etc.) así como a las entidades que tienen regímenes laborales especiales. Es decir, que en la práctica no existirá un único régimen laboral como se pensaría, sino que seguirán coexistiendo varios regímenes laborales en el Estado.

- b) La aplicación de la norma será progresiva, debiendo concluir en un plazo de seis años.
- c) El ingreso al nuevo régimen laboral del servicio civil se efectuará por concurso público, excepto para el caso de servidores de confianza (quienes sólo deben cumplir los requisitos mínimos para el puesto). Este concurso público es obligatorio inclusive para los antiguos servidores que perteneciendo a los regímenes laborales de los decretos legislativos 276 (carrera administrativa), 728 (régimen laboral privado) y 1057 (régimen CAS) decidan migrar al nuevo régimen.
- d) La norma señala un período de prueba de tres meses para los trabajadores de este nuevo régimen, excepto para los antiguos servidores que perteneciendo a los regímenes laborales de los decretos legislativos 276 (carrera administrativa), 728 (régimen laboral privado) y 1057 (régimen CAS) decidan migrar al nuevo régimen.
- e) La norma establece un sistema de evaluaciones para los servidores públicos, que se aplicarán inclusive a quienes decidieron permanecer en los regímenes laborales de los decretos legislativos 276 (carrera administrativa) y 728 (régimen laboral privado). Está previsto además que la desaprobación de la evaluación constituye causal de cese.
- f) Se establece un procedimiento administrativo disciplinario que entra en vigencia a partir del día siguiente de publicada el reglamento sobre dicha materia y que se aplicará a todos los regímenes laborales estatales.
- g) En materia remunerativa se eliminan los diversos conceptos de ingresos y se determina que la remuneración estará conformada por la valorización principal (ingresos comunes a toda la familia de puestos) y la valorización ajustada

(ingresos propios de determinados puestos). Excepcionalmente puede abonarse una valorización priorizada (por riesgo de vida, condiciones geográficas, y otras situaciones atípicas).

- h) Se dispone además que los aguinaldos de Fiestas Patrias y Navidad equivalen a una remuneración (y no a un monto fijo mínimo como en la actualidad). La remuneración vacacional también equivale a una remuneración, pero a diferencia del régimen laboral privado su falta de goce oportuno no da derecho al pago de una remuneración adicional como indemnización.
- i) La Compensación por Tiempo de Servicios se pagará al cese del servidor y consistirá en el promedio de las 36 últimas remuneraciones multiplicado por el número de años laborados. Si el trabajador tiene menos de 36 meses de servicios el cálculo del promedio será proporcional.
- j) La norma no contempla como derecho del servidor público el pago de asignación por escolaridad ni tampoco asignación familiar.
- k) En materia de derechos colectivos se regulan los derechos de sindicalización, negociación colectiva y huelga solo para los servidores civiles, quedando excluidos los funcionarios públicos, los directivos y los servidores de confianza.
- l) La negociación colectiva se aplica a las condiciones de trabajo distintas a las remunerativas, y los acuerdos y laudos arbitrales no se aplican a los funcionarios públicos, los directivos y los servidores de confianza.
- m) La huelga procede luego de agotados los mecanismos de diálogo y con un preaviso de 15 días. Mientras dure la huelga la entidad puede contratar personal temporal para garantizar sus actividades.
- n) Los servidores de los regímenes laborales de los decretos legislativos 276 (carrera administrativa) y 728 (régimen laboral privado) continuarán en dichos regímenes hasta finalizar su vínculo laboral. En cambio los servidores del régimen CAS que decidan permanecer en el mismo sólo podrán hacerlo hasta que concluya el proceso de implementación de la nueva norma en la entidad en la que laboren (cuyo plazo máximo es seis años).
- o) Los reglamentos de la norma deberán publicarse en un plazo de 180 días, y a partir de ello entrará en vigencia toda la Ley del Servicio Civil.

2.3.3 Gestión por resultados

Uno de los principios clave dentro de la nueva gestión pública es la consecución de una gestión orientada a los resultados o simplemente gestión por resultados, en la que se evalúan y se financian los resultados (outcomes) y no únicamente los insumos (inputs).

Los gobiernos que adoptan esta estrategia miden el logro de resultados que legitiman y valoran los ciudadanos, así como el rendimiento de las agencias públicas y su fuerza laboral, fijando metas y recompensando a las que alcanzan o exceden sus metas.

Es así que el gobierno se concentra principalmente en lograr las metas del sector público y no solamente en controlar los recursos gastados para realizar esa labor. A su vez, estas metas responden a los intereses prioritarios de la ciudadanía y no a los de la burocracia. La gestión por resultados es un concepto mucho más aterrizado que extrae, de la plétora de definiciones y experiencias etiquetadas bajo la NGP, estrategias y metodologías modernas para la gestión pública.

Definición de la gestión por resultados:

Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados.

De este modo, la gestión por resultado representa una estrategia práctica y operativa de aplicar los principios fundamentales de la nueva gestión pública, tal como lo han entendido la mayoría de países que deciden transitar por esta corriente de pensamiento.

Sin embargo, no es tarea fácil implantar en el sector público la gestión por resultados debido, no solo al complejo paso de un sistema a otro, con todo lo que ello implica en términos de apoyo político, liderazgo, cambio cultural, nuevos procesos, pérdida de

discrecionalidad, etc., sino además debido a los problemas inherentes a la provisión de servicios de la burocracia, tales como:

- Dificultad para medir algunos productos y por ende el desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas.
- Asimetría de información al interior de las entidades, entre estas y el ciudadano, y entre éstas y el principal (por lo general el Ministerio de Economía).
- Falta de complementariedad entre agencias, por ser en su mayoría servicios monopólicos.
- Inflexibilidad de los controles ex-ante y especialmente, de los sistemas de carrera pública.

¿Qué es la nueva gestión pública?

La nueva gestión pública agrega al concepto clásico de una administración eficiente, económica y coordinada de los servicios provistos por el Estado, la necesidad de buscar la igualdad social y escuchar la voz de las minorías como compromisos complementarios de las políticas y la gestión pública, para lo cual debería modernizarse la burocracia tradicional para transformarse en formas burocrático-organizativas modificadas y flexibles.

2.4 Municipalidad de Santiago de Surco

2.4.1 Historia

La historia del Distrito de Santiago de Surco se remonta a la época prehispánica, cuando estas tierras pertenecían al Señorío de Surco, el cual estaba surcado por la acequia del mismo nombre.

El cronista Bernabé Cobo lo describe como una de las más caudalosas acequias. Según la ordenanza de regadío de 1909, empezaba en el Fundo Salinas y terminaba en la Hacienda Villa.

El Señorío está dividido en 4 ayllus, estos fueron: el Calla Uno, Centaulli, Yacay y Cuchán. La capital del Señorío estaba ubicada en la falda oriental del Morro Solar y era conocido como Armatampu o Armatambo. En suma, este Señorío comprendía los

distritos que hoy conocemos como: Chorrillos, Barranco, Surquillo, Santiago de Surco y parte de San Juan de Miraflores. También existían barrios que formaban la vecindad de Armatambo, estos eran: Comuco, Falana o Talana, Chámac o Chama y el Falcón. Otros barrios recibieron nombres españoles, como es el caso de Tejadita o Naranjuel. La ley transitoria de las municipalidades se promulgó el 2 de enero de 1857. Durante esa época Surco era parte del distrito de Barranco, pero los vecinos de Surco consiguieron que el Presidente Augusto B. Leguía promulgase la ley N° 6644 en donde se crea el distrito de Santiago de Surco un 16 de diciembre de 1929.

2.4.2 Misión

Brindar servicios públicos a través de una gestión moderna y eficiente, con el fin de entregar a los ciudadanos un lugar grato para desarrollarse y vivir.

2.4.3 Visión

Al 2016 producimos y entregamos: “La experiencia de vivir en Santiago de Surco”, señal de liderazgo en calidad de vida y desarrollo humano.

2.4.4 Valores

Trabajo en equipo: Trabajamos cooperativamente en procesos y tareas para alcanzar objetivos compartidos.

Integridad: Obramos con rectitud y probidad inalterables de manera transparente y en salvaguarda de los intereses de la comunidad.

Respeto: Reconocemos, aceptamos, apreciamos y valoramos las cualidades y derechos del prójimo, respetando la constitución y las leyes, la diversidad económica, racial o de credo, la convivencia en armonía con la sociedad y el medio ambiente y promovemos la solidaridad entre vecinos.

Innovación: Somos capaces de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

Adaptabilidad al cambio: Nos acomodamos y avenimos a los cambios.

Calidad: Excelencia en la tarea a realizar.

Orientación al Cliente: Encaminamos nuestros actos hacia el vecino, los ayudamos y servimos y nos orientamos a comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.

2.4.5 FODA

Fortalezas

- Voluntad política y buena capacidad organizativa para promover el desarrollo integral del distrito.
- Importante aprobación de la población a la gestión municipal.
- Distrito líder en seguridad ciudadana y gestión del medio ambiente.
- Implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad de Santiago de Surco.
 - Organización municipal alineada con la estrategia del Gobierno Municipal (Planes articulados).
 - Fortalecimiento de la relación municipalidad – vecino.
 - Funcionarios y trabajadores municipales con un buen nivel de experiencia y competencia profesional y técnica para el desempeño de sus funciones
 - Disponibilidad de un sistema de Serenazgo distrital equipado con vehículos, cámaras de vigilancia y equipos de radio comunicación de última tecnología.
 - Existencia de una vasta infraestructura educativa de muy buena reputación local, nacional e internacional, en los niveles de educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior.
 - Existencia de una importante red de clínicas particulares, centros asistenciales privados y públicos en el distrito.
 - Existencia de grandes zonas comerciales, supermercados, tiendas especializadas, que hacen del distrito un motivo de visita atractiva para una gran población externa, generando un gran dinamismo en la economía del distrito.
 - Marco legal que permite el liderazgo del Alcalde en temas de Seguridad Ciudadana dentro del ámbito distrital.
 - Solución al conflicto de límites con el distrito de San Juan de Miraflores.

Debilidades

- Falta de implementación tecnológica para facilitar la gestión municipal.
- Existencia de hogares con necesidades insatisfechas, en los sectores 1,2 y 9.
 - Persistencia de la informalidad en el tránsito vehicular en Lima Metropolitana, incluyendo el ámbito del distrito de Santiago de Surco, en donde proliferan los paraderos informales y el estacionamiento no autorizado.
- Existencia de significativas deudas y cuentas por pagar de años anteriores, que comprometen la aplicación de los recursos económico financieros, afectando la capacidad de gestión del actual gobierno local.
- A pesar de la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad de Santiago de Surco, aún se realizan acciones municipales enfocadas en las funciones (interno) más que en el beneficio global (servicio al ciudadano) de la organización, generando que algunos servicios públicos brindados al vecino no sean los más óptimos, ya que se genera lentitud de respuesta, cuellos de botella en tareas secuenciales, poca coordinación entre unidades orgánicas y resistencia al cambio.
- Distrito con población heterogénea en el aspecto social y económico.

Oportunidades

- El crecimiento económico sostenido del Estado Peruano, durante los últimos diez años.
- El auge del sector construcción en el contexto del proceso de desarrollo económico del Perú, en el cual el distrito de Santiago de Surco viene ocupando el segundo lugar en el ranking distrital de Lima Metropolitana, en materia de oferta de vivienda digna para sus ciudadanos.
- El notable posicionamiento internacional de la gastronomía peruana, actualmente reconocida como una de las dos mejores cocinas del mundo, asociado a la tradición culinaria y vitivinícola existente en el Distrito de Santiago de Surco, brinda oportunidades para la promoción de negocios de hotelería y restaurantes en su jurisdicción.

- La continuidad geográfica del distrito de Santiago de Surco con los distritos de La Molina, San Borja, Surquillo, Barranco, Miraflores, San Isidro, Lince, Jesús María, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y San Miguel, conformando el conglomerado urbano de la "Lima Moderna", ofrece oportunidades de continuar brindando a sus ciudadanos un ambiente saludable, con un elevado estándar de calidad de vida.
- La amplitud territorial y el predominio del uso del suelo en zonas residenciales.
- Priorización de la seguridad ciudadana entre los objetivos estratégicos del Gobierno Nacional y del Gobierno Local de Lima Metropolitana.
- Las medidas de descentralización política e inclusión social que impulsa el Gobierno Nacional.
- La globalización y el nivel de desarrollo tecnológico actual que facilita el manejo de información a tiempo real.

Amenazas

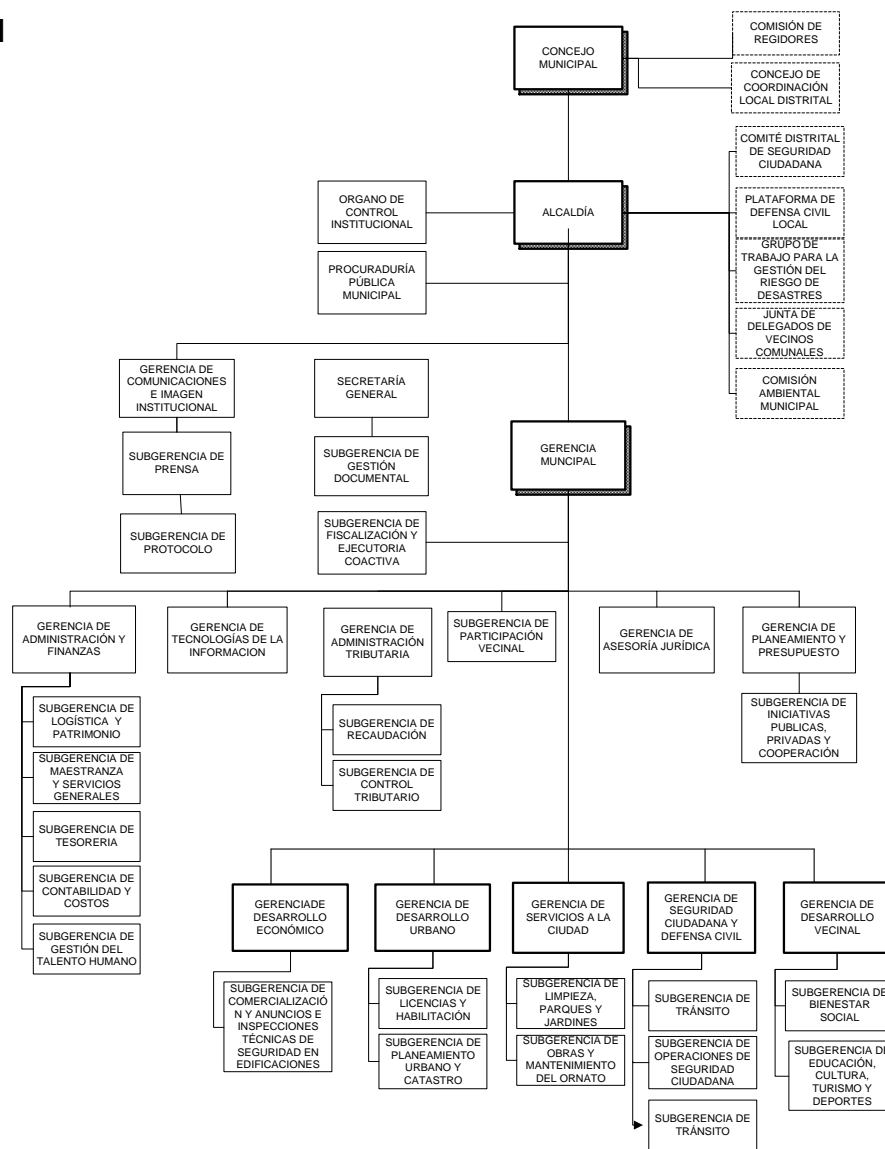
- Crisis económica mundial aún no superada por los EE.UU y los países de la Unión Económica Europea (UEE).
- Violencia Social en Lima Metropolitana, con particular incidencia en los indicadores de criminalidad, tráfico ilícito de drogas, asalto y robo a mano armada, robo de propiedades, etc.; que atentan contra la tranquilidad y armonía de la población.
- Bajo índice de persecución del crimen por parte de la Policía Nacional.
- Altos índices de informalidad socio económica que atenta contra el ordenamiento social, urbano y económico de la ciudad.
- Elevada tasa de morosidad en el pago del impuesto predial y arbitrios municipales por parte de la población de Lima Metropolitana.
- Elevada tasa de migración poblacional desde el interior hacia Lima Metropolitana y en particular al Distrito de Santiago de Surco, debido a la calidad de vida que este ofrece.
 - Bajo nivel de eficiencia del sistema educativo público, que muestra indicadores insatisfactorios de capacidades básicas de comprensión de lectura y razonamiento matemático.

- Bajo nivel de eficiencia del Sistema de Salud Público que muestra indicadores insatisfactorios de: aseguramiento de salud, cobertura de salud y calidad de los servicios de salud.
 - Alto nivel de contaminación ambiental existente en Lima Metropolitana, asociado a las fuentes de contaminación propias del distrito de Santiago de Surco.
 - La existencia de zonas geográficas en conflicto con otros distritos que comprometen la extensión territorial del distrito.
 - Corrupción en la Administración Pública.
 - Potestad tributaria limitada en los gobiernos locales.
 - Disminución del monto asignado a las municipalidades, por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, respecto al cumplimiento de metas del Plan de Incentivos.

2.4.6 Organigrama Institucional de La Municipalidad de Santiago de Surco

Figura 2.1

Organigrama institucional



Fuente: Municipalidad de Santiago de Surco

2.5 Glosario de términos

- **Administración:** Gestión o gobierno de los intereses o bienes. Desempeño de empleo o cargo. Conjunto de órganos a los que compete la realización de la función administrativa.
- **Control:** Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.
- **Control de gestión:** Es la evaluación de la gestión en función de los objetivos trazados y los resultados obtenidos con relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los programas y planes de la entidad examinada.
- **Dirección:** Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.
- **Eficiencia:** Es la referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **Estabilidad laboral:** Son derechos de los servidores públicos de carrera gozar de estabilidad. Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista.
- **Gestión:** Es la acción de conducir y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.
- **Gestión pública:** Es el conjunto de acciones mediante los cuales las entidades estatales tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

- **Indicador:** Cuando nos referimos a indicadores queremos decir instrumentos capaces de medir determinados aspectos relacionados con la innovación. Sin embargo, nos encontramos con que es muy difícil identificar un conjunto de indicadores que sea suficientemente completo y sensible para expresar la complejidad de la actividad innovadora en la empresa y que, además, sea útil en la gestión de ésta. Dificulta tanto mayor cuando nos referimos no sólo a la evaluación de la actividad innovadora en términos de esfuerzo realizado y resultados obtenidos, sino también, y sobre todo, a su eficiencia y , con ella, a la excelencia en su gestión.
- **Indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión permiten realizar el seguimiento y control de los procesos que conllevan al cumplimiento de las metas organizacionales.
- **Información:** Es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho, fenómeno o situación. Por ejemplo, el número de empleados + el volumen de ventas anual + el origen de la propiedad (si es estatal o privada), representan un conjunto de datos que por sí solos no nos dicen mucho. Contiene datos organizados en un contexto determinado. Siguiendo el ejemplo anterior, si reunimos los datos de número de empleados + el volumen de ventas anual + el origen de la propiedad de una X empresa, y la ubicamos dentro del contexto de clasificación de empresas según su tamaño, tendremos como resultado: información acerca de si la empresa X es una micro, pequeña, mediana o gran empresa. Tiene su significado. Es decir, representa algo para alguien y su valor depende de quién, cuándo, para qué y porqué utilizará esa información. Volviendo al ejemplo anterior, el tener la información acerca de la clasificación de la empresa X según su tamaño, podría representar algo valioso para un vendedor, porque le ayudaría a determinar el potencial de compra de esa empresa. Su propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o aumentar el conocimiento acerca de algo. Es decir, reducir la falta de conocimiento seguro y claro de algo; lo cual, genera mayor seguridad en la persona y permite tomar decisiones con mayor probabilidad de acierto. Pero, por otra

parte, también puede servir para que una persona se entere más acerca de algo e incremente su conocimiento (satisfacción de la curiosidad), aunque después no le dé un uso específico a esa información.

- **Organización:** se denomina organización a la estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. El organigrama describe la estructura formal de la entidad. La organización de una entidad proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. Involucra aspectos tales como:

a) Determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad;

b) Integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas;

c) La jerarquización de la autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo, actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad; y,

d) Identificación de áreas clave y líneas de información,

Una organización es un grupo humano constituido en torno a tareas comunes y en función de objetivos. Así, para alcanzar los objetivos propuestos partiendo en la casi totalidad de los casos de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus elementos. Por lo tanto, la estructura es la herramienta que le permite a la alta dirección de la entidad disponer adecuadamente de sus recursos y coordinar su funcionamiento. Asimismo, facilita la realización de las actividades para el logro de sus objetivos. En la estructura, las partes están integradas entre sí. Es decir, se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los componentes afecta y genera cambios en los demás, en sus relaciones y en la conducta de la entidad en general. La estructura organizacional presenta dos componentes: Componente formal, compuesto por los elementos visibles, susceptibles de ser representados y modelados con el uso de diversas

técnicas como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, entre otros y; Componente informal, compuesto por aquello que no se ve, que no está escrito ni representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos aquellos atributos conectados con la cultura de la organización importantes para entender la vida organizacional. Ambos componentes se encuentran estrechamente relacionados. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

- **Organización:** La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de forma organizada. La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole.
- **Planeación:** La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.
- **Productividad:** La Organización Internacional del Trabajo (OIT) describe la productividad como una relación entre producción e insumos. Esta definición es abarcativa para distintos niveles de agregación: la institución o la empresa, un sector económico o toda la economía. Cuando se habla de insumos se está pensando en la cuantía de los distintos recursos empleados en la producción, esto es, de la tierra, de los materiales o materias primas, de las máquinas (en un sentido genérico) y especialmente de la actividad humana (de la mano de obra).

La importancia del concepto trasciende lo meramente instrumental, ya que tal como lo admiten las distintas escuelas de pensamiento, la productividad nos remite a la cuestión del nivel de vida. Es decir, al logro de un nivel de bienestar material del que puede disfrutar un ser humano, una clase social o toda una comunidad.

En lo que hace a la condición humana la OIT reconoce en la relación obrero – patronal una situación compleja, con responsabilidades diferentes. Le cabe a la dirección empresaria la responsabilidad del logro de la máxima productividad posible, dados los recursos disponibles y le asigna a los trabajadores la obligación de cooperar en ese sentido.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La aplicación de los indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

3.2 Hipótesis específicas

- El nivel de estabilidad laboral influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
- El nivel de productividad influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
- El nivel de seguridad de la información influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

3.3 Identificación de variables

Variable Independiente: Indicadores de gestión

Variable Dependiente: Eficiencia administrativa

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 3.1

Operacionalización de variable 1

VARIABLE: INDICADORES DE GESTIÓN			
DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
ESTABILIDAD LABORAL	NIVEL DE ESTABILIDAD LABORAL	¿Se siente usted estable en su puesto de trabajo?	TOTALMENTE DE ACUERDO=5;DE ACUERDO=4;INDECISO=3 ;DESACUERDO=2;TOTAL MENTE DESACUERDO=1
		¿Considera usted que existe una alta rotación de personal en la Municipalidad?	
		¿Se realizan capacitaciones periódicamente para mejorar la calidad de su trabajo?	
PRODUCTIVIDAD	NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	¿Considera usted que las actividades que realiza están de acorde a sus intereses?	TOTALMENTE DE ACUERDO=5;DE ACUERDO=4;INDECISO=3 ;DESACUERDO=2;TOTAL MENTE DESACUERDO=1
		¿Considera usted que la municipalidad le proporciona los suficientes recursos para realizar sus actividades diarias?	
		¿Las actividades que realiza en su unidad orgánica se manejan bajo estándares que optimicen el trabajo?	
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	NIVEL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	¿Cree usted que existen políticas de seguridad para el manejo de la información en su unidad orgánica?	TOTALMENTE DE ACUERDO=5;DE ACUERDO=4;INDECISO=3 ;DESACUERDO=2;TOTAL MENTE DESACUERDO=1
		¿Se realizan copias de seguridad para asegurar la información manejada en la Municipalidad?	

Tabla 3.2

Operacionalización de variable 2

VARIABLE: EFICIENCIA ADMINISTRATIVA			
DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
PLANEACIÓN	NIVEL DE PLANEACIÓN	¿Considera usted que la Municipalidad ha formulado una visión apropiada?	TOTALMENTE DE ACUERDO= 5; DE ACUERDO=4; INDECISO=3; DESACUERDO=2; TOTALMENTE DESACUERDO=1
		¿Se cumplen los objetivos en la Municipalidad?	
		¿Se cumplen las metas en la Municipalidad?	
ORGANIZACIÓN	NIVEL DE ORGANIZACIÓN	¿Cree usted que las funciones y procesos de la Municipalidad están óptimamente organizados?	TOTALMENTE DE ACUERDO= 5; DE ACUERDO=4; INDECISO=3; DESACUERDO=2; TOTALMENTE DESACUERDO=1
DIRECCIÓN	NIVEL DE DIRECCIÓN	¿Considera usted que el funcionario de su unidad orgánica tiene un alto nivel de liderazgo?	TOTALMENTE DE ACUERDO= 5; DE ACUERDO=4; INDECISO=3; DESACUERDO=2; TOTALMENTE DESACUERDO=1
		¿En la Municipalidad promueven el trabajo en equipo?	
CONTROL	NIVEL DE CONTROL	¿Considera adecuado el seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos en la Municipalidad?	TOTALMENTE DE ACUERDO= 5; DE ACUERDO=4; INDECISO=3; DESACUERDO=2; TOTALMENTE DESACUERDO=1
		¿Existe información sobre el cumplimiento de metas y objetivos por cada unidad orgánica para el seguimiento de las estrategias?	

3.5 Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TÉCNICA	POBLACIÓN-MUESTRA
La aplicación de los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.	<p>Problema General -¿Cómo influye la aplicación de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?</p> <p>Problemas Específicos -¿Cómo influye el nivel de estabilidad laboral en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco? -¿Cómo influye el nivel de productividad en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco? -¿Cómo influye el nivel de seguridad de la información en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco?</p>	<p>Objetivo General -Determinar la influencia de la aplicación de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.</p> <p>Objetivo Específicos -Determinar la influencia del nivel de estabilidad laboral en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. -Determinar la influencia del nivel de productividad en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. -Determinar la influencia del nivel de seguridad de la información en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.</p>	<p>Hipótesis General -La aplicación de los indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.</p> <p>Hipótesis Específicas -El nivel de estabilidad laboral influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. -El nivel de productividad influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. -El nivel de seguridad de la información influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.</p>	<p>Variables</p> <p>a.- Indicadores de Gestión.</p> <p>b.- Eficiencia Administrativa</p>	<p>-Nivel de estabilidad laboral. -Nivel de productividad -Nivel de seguridad de la información.</p> <p>-Nivel de planeación. -Nivel de organización. -Nivel de dirección. -Nivel de control.</p>	<p>Levantamiento de datos</p> <p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p>	<p>Población: 724</p> <p>Muestra: 251</p> <p>Muestreo Probabilístico</p>

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva porque se describió la influencia de los indicadores de gestión en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco; y también se analizó tal y como se presenta la situación, es decir, no se manipula ninguna de las variables, se consultó a los colaboradores la percepción de diversas áreas y características que presenta la municipalidad y luego se explicó en cuánto incide estos lineamientos en la eficiencia administrativa.

4.2 Diseño de la investigación

$$M_1: O_x - O_y$$

4.3 Unidad de Análisis

Nuestra unidad de análisis fueron los colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, aquellos que se encuentran en el área administrativa.

4.4 Población de estudio

En nuestra investigación la población de estudio estuvo representada por los 724 colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. Las características de la población con respecto a la edad son de 20 a 70 años en promedio, de ambos géneros, con estudios técnicos o profesionales.

4.5 Tamaño y selección de muestra

La selección de la muestra se hizo a través del muestreo probabilístico, la población fue de 724 colaboradores del área administrativa, aplicando la fórmula correspondiente a población finita se obtuvo un resultado de 251 colaboradores, quedando esta cantidad como muestra para aplicar las encuestas.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N = Total de la población

Z= 1.96 al cuadrado (seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

i = precisión (5%)

4.6 Técnicas de recolección de datos

Para medir la percepción de los colaboradores respecto a los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa en la Municipalidad de Santiago de Surco se usó la técnica de recolección de datos utilizando el cuestionario.

Para poder conocer de forma precisa las opiniones de los colaboradores acerca de los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta y como alternativas totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, desacuerdo y totalmente en desacuerdo que representa la escala de Likert.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

5.1.1 Variable: Indicadores de gestión

Tabla 5.1

Nivel de estabilidad laboral: Puesto de trabajo

TOTALMENTE DESACUERDO	91	36.17%
DESACUERDO	109	43.62%
INDECISO	37	14.89%
DE ACUERDO	11	4.26%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	1.06%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.1 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si se sienten estable en su puesto de trabajo; 109 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 43.62%; 91 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 36.17%; 37 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.89%, 11 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 4.26%; 3 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 1.06%. Es decir, **79.79%** de encuestados manifiesta que están en desacuerdo en que se sientan estables en su puesto de trabajo. Lo cual indica que los colaboradores no sienten una buena estabilidad en sus puestos de trabajo lo que genera un mal desempeño en sus funciones.

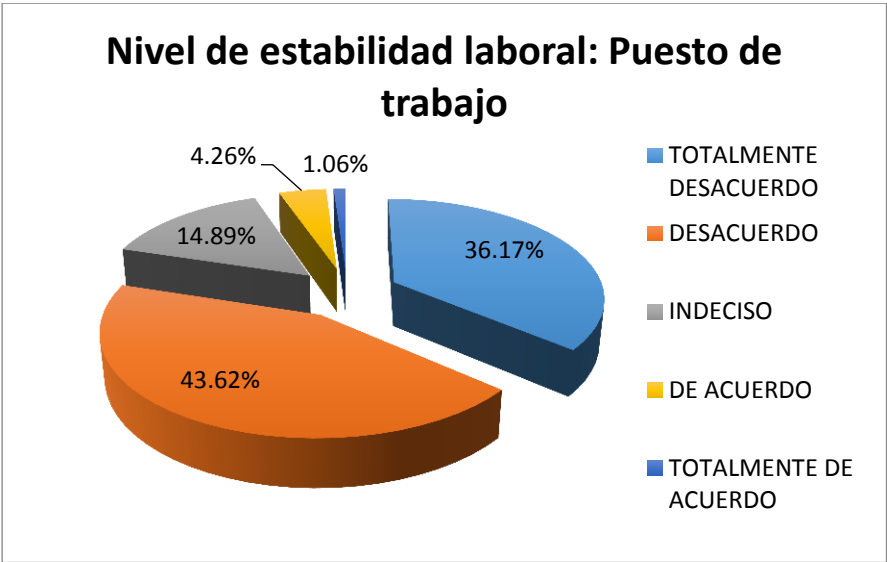


Gráfico 1. Puesto de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.2

Nivel de estabilidad laboral: Rotación de personal

TOTALMENTE DESACUERDO	3	1.06%
DESACUERDO	8	3.19%
INDECISO	37	14.89%
DE ACUERDO	123	48.94%
TOTALMENTE DE ACUERDO	80	31.91%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.2 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si existe una alta rotación de personal en la Municipalidad de Santiago de Surco; 123 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 48.94%; 80 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 31.91%; 37 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.89%; 8 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 3.19%; y 3 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 1.06%. Es decir, **80.85%** de encuestados manifiestan que están de acuerdo en que existe una alta rotación de personal en su centro de trabajo. Lo cual indica que se pueden presentar problemas en la Municipalidad por las consecuencias que genera la alta rotación del personal como pueden ser el costo de capacitar personal nuevo o una reducción de la productividad en el trabajo.

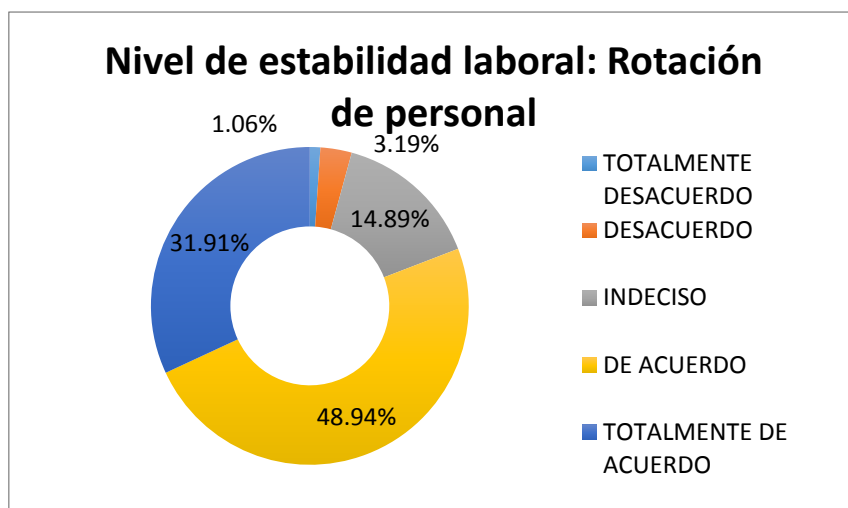


Gráfico 2. Rotación de personal

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.3

Nivel de estabilidad laboral: Capacitaciones periódicamente

TOTALMENTE DESACUERDO	120	47.87%
DESACUERDO	117	46.81%
INDECISO	5	2.13%
DE ACUERDO	5	2.13%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	1.06%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.3 se indica los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si se realizan capacitaciones periódicamente para mejorar la calidad de trabajo; 120 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 47.87%; 117 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 46.81%; 5 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 2.13%; 5 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 2.13%; y 3 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 1.06%. Es decir, **94.68%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que se realizan capacitaciones periódicamente para mejorar la calidad de su trabajo. Lo cual indica que se debe mejorar esta situación y buscar alternativas para realizar capacitaciones.

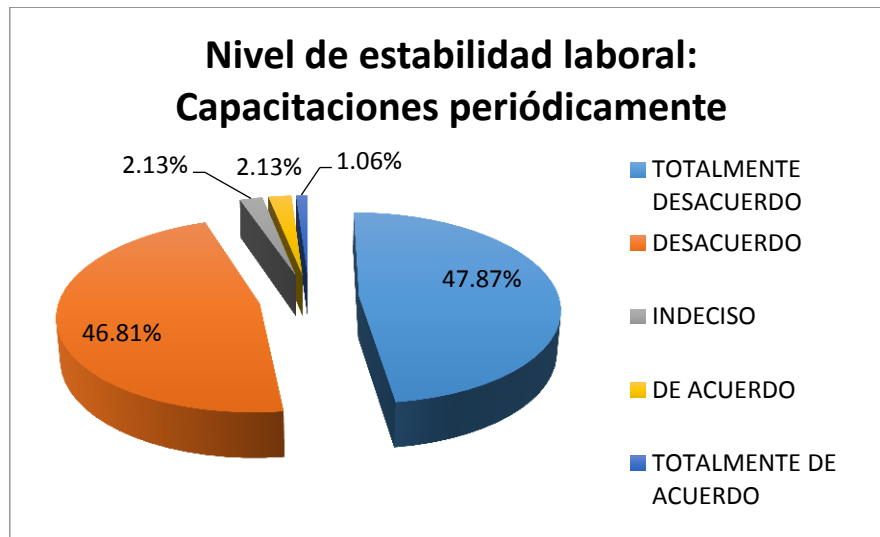


Gráfico 3. Capacitaciones periódicamente

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.4

Nivel de productividad: Actividades de acorde a sus intereses

TOTALMENTE DESACUERDO	67	26.60%
DESACUERDO	120	47.87%
INDECISO	40	15.96%
DE ACUERDO	19	7.45%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2.13%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.4 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales se manifiestan respecto a las actividades de acorde a sus intereses; 120 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 47.87%; 67 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 26.60%; 40 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 15.96%; 19 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 7.45%; y 5 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 2.13%. Es decir, **74.47%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo que realicen actividades de acorde a sus intereses. Lo cual indica que los trabajadores mejorarían su productividad laboral si realizaran actividades que se relacionen más a sus intereses y que ayuden a la mejora de su productividad personal.

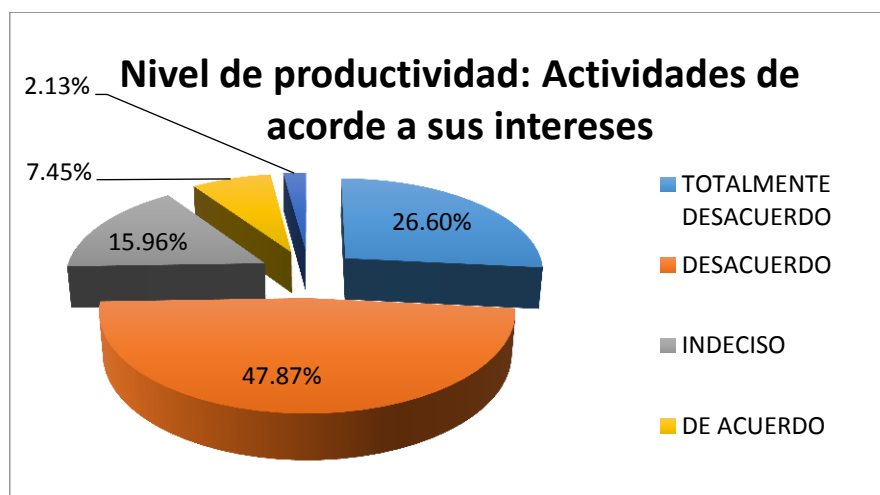


Gráfico 4. Actividades de acorde a sus intereses

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.5

Nivel de productividad: Recursos suficientes

TOTALMENTE DESACUERDO	93	37.23%
DESACUERDO	80	31.91%
INDECISO	51	20.21%
DE ACUERDO	19	7.45%
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	3.19%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.5 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a que si la municipalidad le proporciona recursos suficientes para realizar sus actividades; 93 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 37.23%; 80 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 31.91%; 51 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 20.21%; 19 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 7.45%; y 8 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 3.19%. Es decir, **69.14%** de encuestados manifiestan que están desacuerdo en que la municipalidad les proporciona recursos suficientes para realizar sus actividades diarias. Éste resultado indica que la municipalidad debería proveer los recursos necesarios para que los colaboradores realicen sus actividades diarias de la mejor manera y en el tiempo determinado.

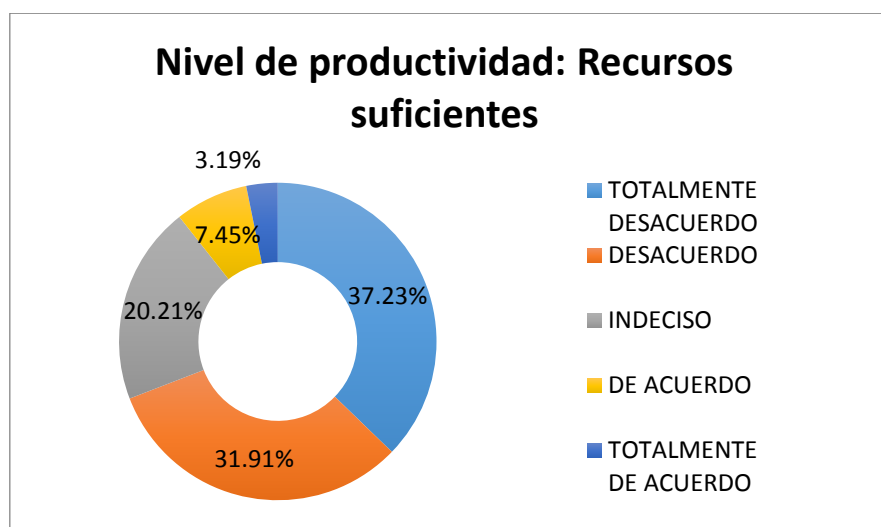


Gráfico 5. Recursos suficientes

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.6

Nivel de productividad: Actividades bajo estándares

TOTALMENTE DESACUERDO	77	30.85%
DESACUERDO	120	47.87%
INDECISO	37	14.89%
DE ACUERDO	11	4.26%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2.13%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.6 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a que las actividades que realizan se manejan bajo estándares; 120 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 47.87%; 77 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 30.85%; 37 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.89%; 11 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 4.26%; y 5 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 2.13%. Es decir, **78.72%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que las actividades que realizan se manejan bajo estándares que optimizan el trabajo. Lo cual indica que las actividades que se realizan en la municipalidad debería estar regidos bajo estándares de calidad que aseguren una mejora continua.

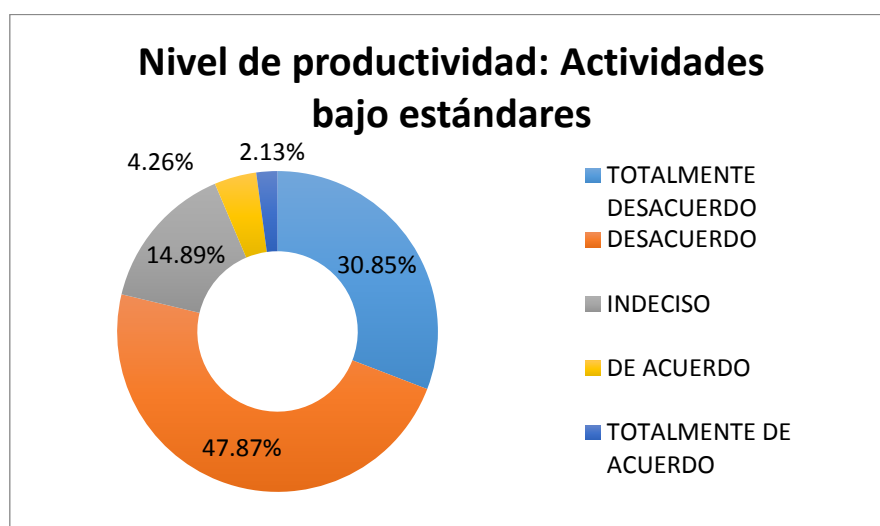


Gráfico 6. Actividades bajo estándares

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.7

Nivel de seguridad de la información: Políticas de seguridad

TOTALMENTE DESACUERDO	109	43.62%
DESACUERDO	104	41.49%
INDECISO	24	9.57%
DE ACUERDO	8	3.19%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2.13%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.7 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si existen políticas de seguridad; 109 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 43.62%; 104 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 41.49%; 24 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 9.57%; 8 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 3.19%, y; 5 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 2.13%. Es decir, **85.11%** de encuestados manifiestan que están desacuerdo en que existan políticas de seguridad. Lo cual indica que la información de valor para la municipalidad no está segura.

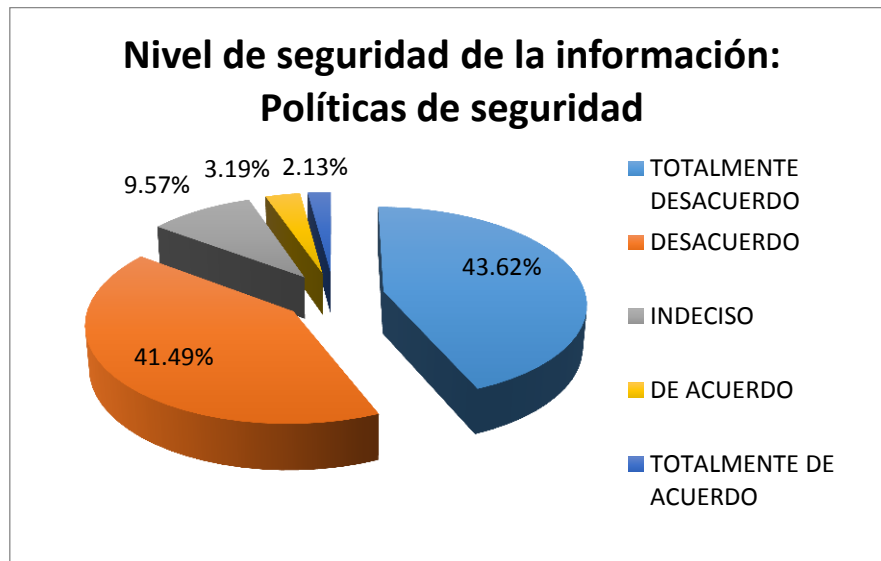


Gráfico 7. Políticas de seguridad

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.8

Nivel de seguridad de la información: Copias de seguridad

TOTALMENTE DESACUERDO	117	46.81%
DESACUERDO	83	32.98%
INDECISO	32	12.77%
DE ACUERDO	19	7.45%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0.00%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.8 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si se realizan copias de seguridad; 117 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 46.81%; 83 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo que representa el 32.98%; 32 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 12.77%; y 19 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 7.45%. Es decir, **79.79%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que existan copias de seguridad. Este resultado indica que, si hubiera algún problema con los equipos de la municipalidad, la información trabajada se perdería.

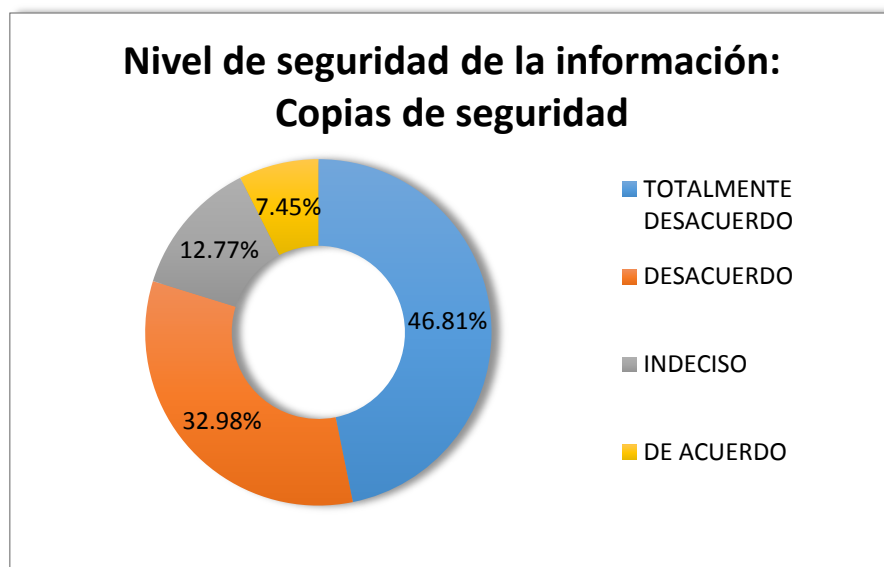


Gráfico 8. Copias de seguridad

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

5.1.2 Variable: Eficiencia administrativa

Tabla 5.9

Nivel de planeación: Visión apropiada

TOTALMENTE DESACUERDO	67	26.60%
DESACUERDO	96	38.30%
INDECISO	32	12.77%
DE ACUERDO	35	13.83%
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	8.51%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.9 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si la Municipalidad ha formulado una visión apropiada; 96 colaboradores refieren que están desacuerdo, lo que representa el 38.30%; 67 colaboradores indican que están en totalmente desacuerdo, lo que representa el 26.60%; 35 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 13.83%; 32 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 12.77% y 21 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.51%. Es decir, **64.90%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que exista una visión apropiada. Lo cual indica la visión de la municipalidad no está muy bien definida.

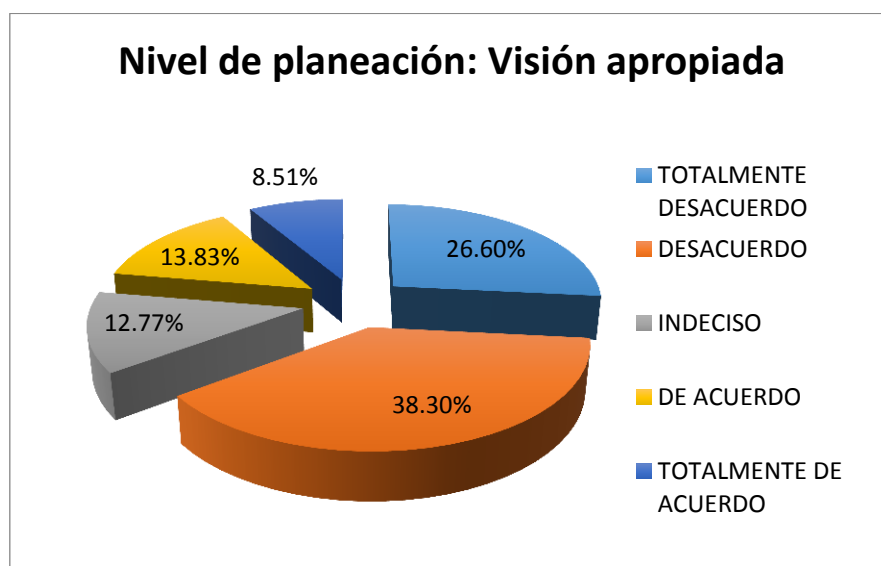


Gráfico 9. Visión apropiada

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.10

Nivel de planeación: Objetivos

TOTALMENTE DESACUERDO	93	37.23%
DESACUERDO	112	44.68%
INDECISO	37	14.89%
DE ACUERDO	5	2.13%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	1.06%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.10 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si se cumplen los objetivos de su unidad orgánica; 112 colaboradores refieren que están desacuerdo, lo que representa el 44.68%; 93 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 37.23%; 37 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.89%; 5 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 2.13%; y 3 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 1.06%. Es decir, **81.91%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que se planifiquen los objetivos. Lo cual indica que no se tienen muy claro los objetivos de la organización.

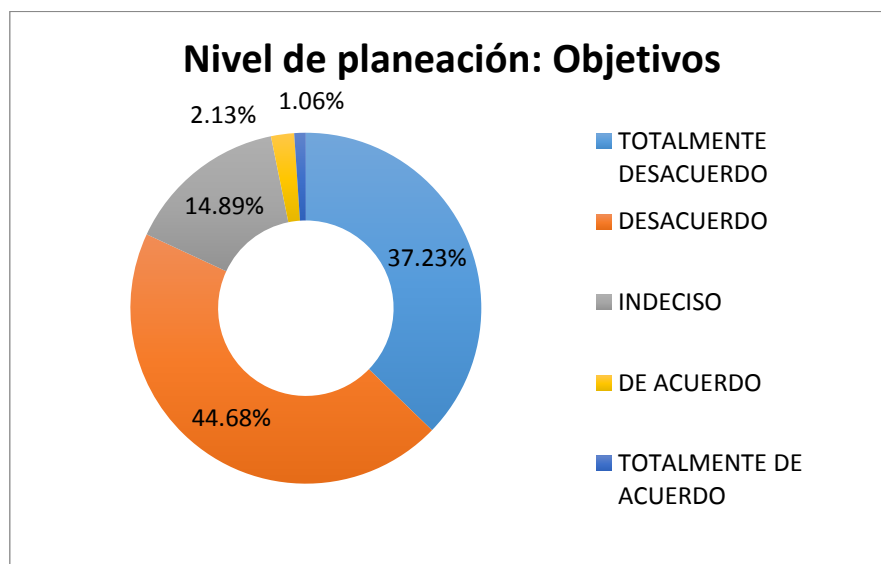


Gráfico 10. Objetivos

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.11

Nivel de planeación: Metas

TOTALMENTE DESACUERDO	88	35.11%
DESACUERDO	107	42.55%
INDECISO	37	14.89%
DE ACUERDO	13	5.32%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	2.13%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.11 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si se cumplen las metas de su unidad orgánica; 107 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 42.55%; 88 colaboradores indican que están en totalmente desacuerdo, lo que representa el 35.11%; 37 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.89%; 13 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 5.32%; y 5 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 2.13%. Es decir, **77.66%** de encuestados manifiestan que están desacuerdo en que se planifiquen las metas. Lo cual indica que no se tiene muy claro lo que se quiere alcanzar o lograr.

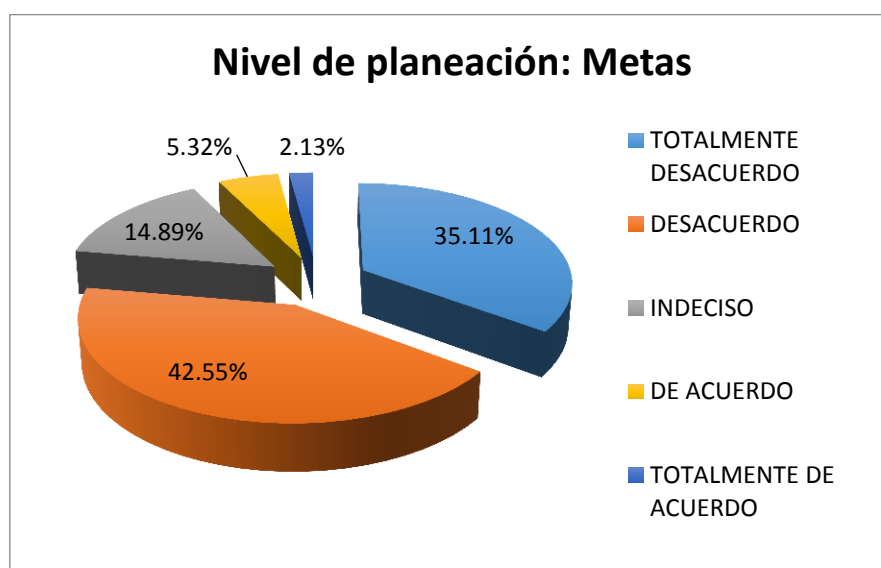


Gráfico 11. Metas

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.12

Nivel de organización: Funciones y procesos

TOTALMENTE DESACUERDO	67	26.60%
DESACUERDO	101	40.43%
INDECISO	37	14.89%
DE ACUERDO	24	9.57%
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	8.51%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.12 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a que las funciones y procesos están óptimamente organizados; 101 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.43%; 67 colaboradores indican que están en totalmente desacuerdo, lo que representa el 26.60%; 37 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.89%; 24 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 9.57%; y 21 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.51%. Es decir, **67%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en la organización de funciones y procesos. Lo cual indica que los trabajadores no tienen claro el flujo de los procesos realizados en la municipalidad.

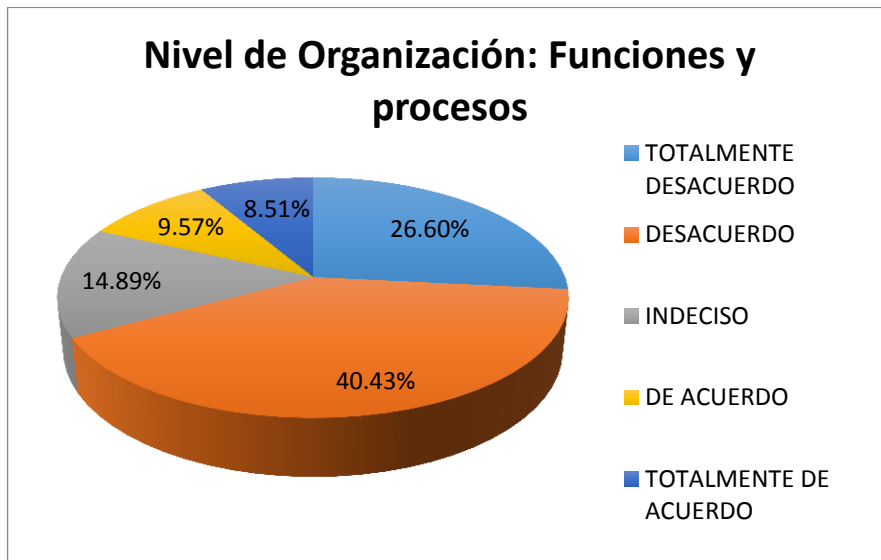


Gráfico 12. Funciones y procesos

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.13

Nivel de dirección: Liderazgo

TOTALMENTE DESACUERDO	45	18.09%
DESACUERDO	93	37.23%
INDECISO	13	5.32%
DE ACUERDO	61	24.47%
TOTALMENTE DE ACUERDO	37	14.89%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.13 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a que si el funcionario de su unidad orgánica tiene un alto nivel de liderazgo; 93 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.23%; 61 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 24.47%; 45 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 18.09%; 37 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.89%; y 13 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 5.32%. Es decir, **55%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en el liderazgo del funcionario a cargo. Lo cual indica que no todos los funcionarios expresan su liderazgo hacia sus colaboradores.

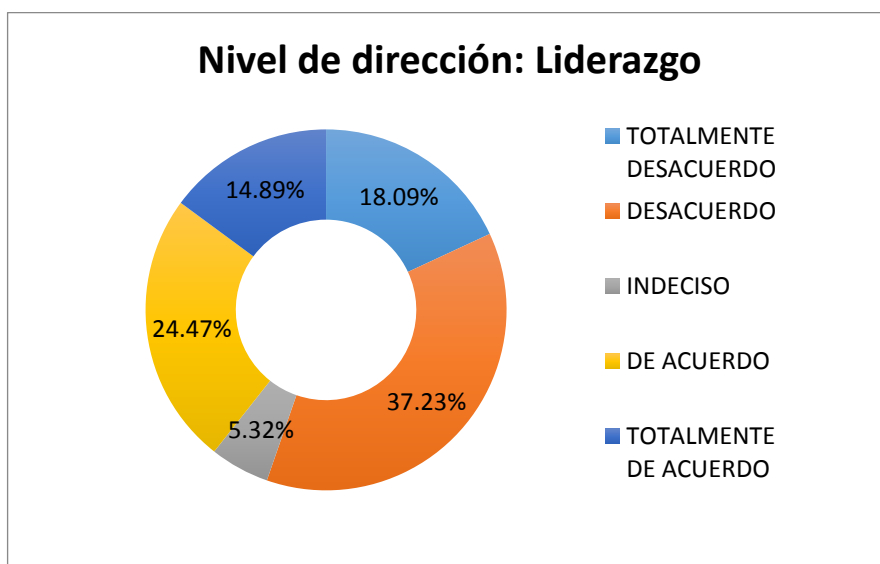


Gráfico 13. Liderazgo

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.14

Nivel de dirección: Trabajo en equipo

TOTALMENTE DESACUERDO	88	35.00%
DESACUERDO	120	48.00%
INDECISO	32	13.00%
DE ACUERDO	8	3.00%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	1.00%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.14 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si se trabaja en equipo; 120 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 48.00%; 88 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 35.00%; 32 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 13.00%; 8 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 3.00%; y 3 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 1.00%. Es decir, **83.00%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que se trabaje en equipo. Lo cual indica que no es muy común la participación de varios colaboradores en un proceso.

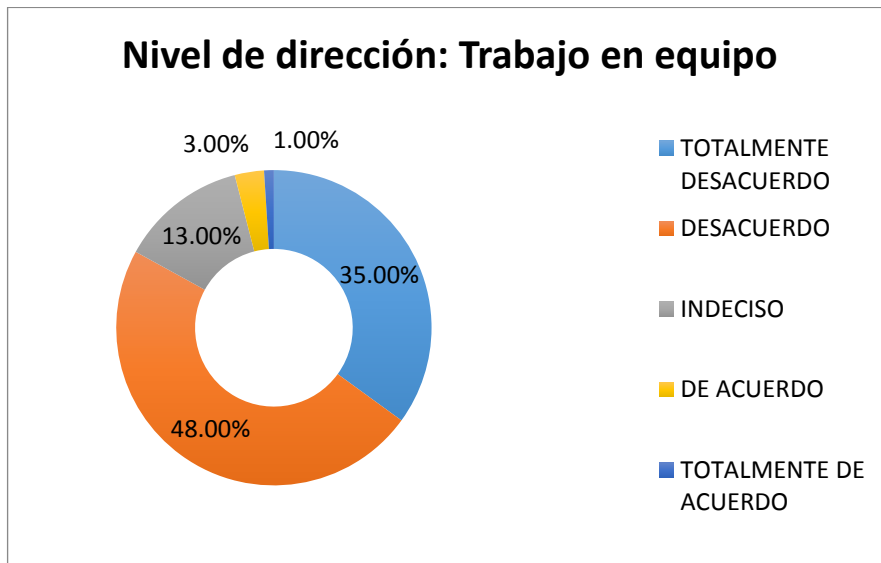


Gráfico 14. Trabajo en equipo

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.15

Nivel de control: Control, seguimiento y evaluación

TOTALMENTE DESACUERDO	83	33.00%
DESACUERDO	123	49.00%
INDECISO	35	14.00%
DE ACUERDO	8	3.00%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	1.00%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.15 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a que si es adecuado el control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos de la Municipalidad; 123 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 49.00%; 83 colaboradores indican que están totalmente desacuerdo, lo que representa el 33.00%; 35 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 14.00%; 8 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 3.00%; y 3 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 1.00%. Es decir, **82.00%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que exista control, seguimiento y evaluación en la institución. Lo cual indica que no existe un correcto sistema de control en la institución.

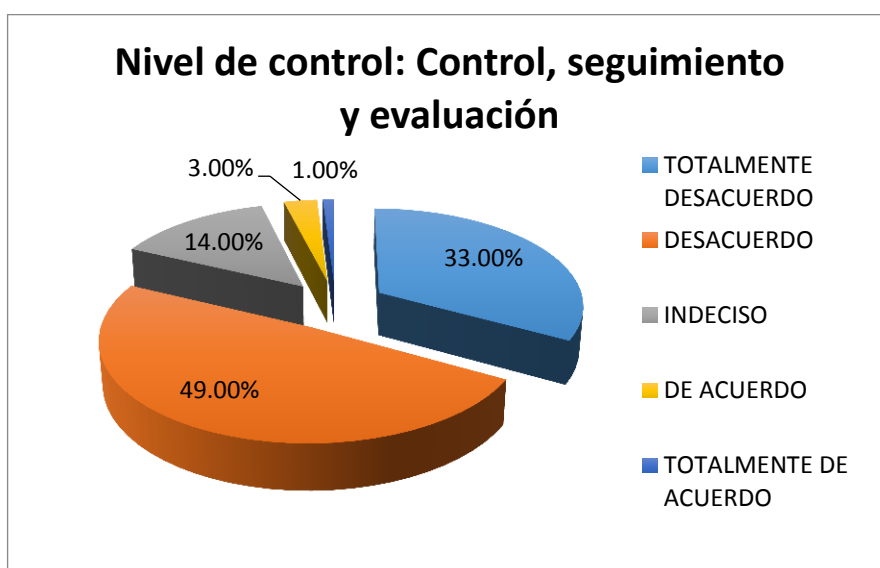


Gráfico 15. Control, seguimiento y evaluación

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

Tabla 5.16

Nivel de control: Información sobre el control

TOTALMENTE DESACUERDO	67	27.00%
DESACUERDO	91	36.00%
INDECISO	13	5.00%
DE ACUERDO	48	19.00%
TOTALMENTE DE ACUERDO	32	13.00%
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

En la Tabla 5.16 se indican los resultados de la encuesta aplicada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco, los cuales manifiestan respecto a si existe información sobre el control y cumplimiento de metas y objetivos; 91 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 36.00%; 67 colaboradores indican que están en totalmente desacuerdo, lo que representa el 27.00%; 48 colaboradores indican que están de acuerdo, lo que representa el 19.00%; 32 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa el 13.00% y 13 colaboradores indican que están indecisos, lo que representa el 5.00%. Es decir, **63.00%** de encuestados manifiesta que están desacuerdo en que se use información sobre el control. Lo cual indica que los colaboradores no tienen conocimiento del control que requieren ciertos procesos de la institución.

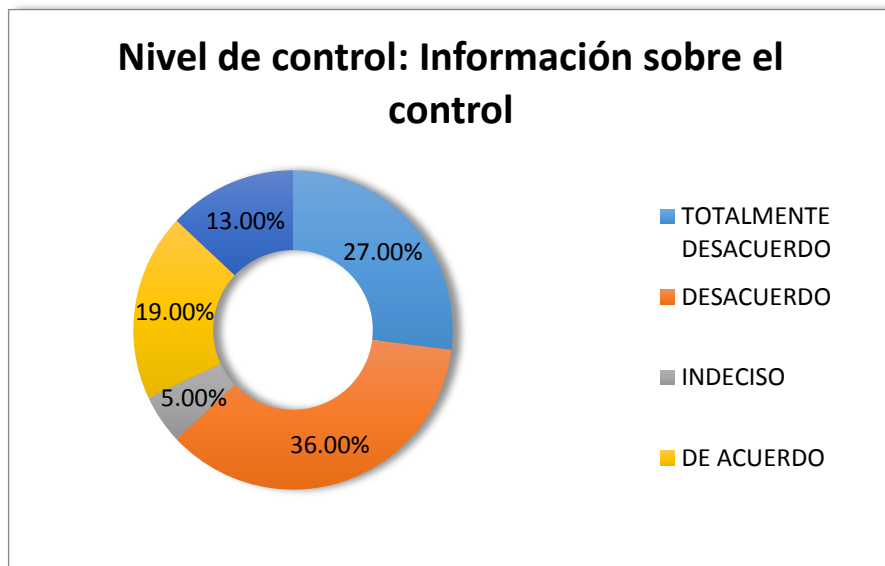


Gráfico 16. Información sobre el control

Fuente: Encuesta realizada a 251 colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Julio 2016.

5.2 Prueba de hipótesis

5.2.1 Hipótesis específica 1

H_0 : El nivel de estabilidad laboral NO influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

H_1 : El nivel de estabilidad laboral influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Tabla 5.17

Pruebas de chi-cuadrado: estabilidad laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	255,102	4	,000
N de casos válidos	251		

Dado que el valor calculado del X^2 es 255,102 mayor al X^2 crítico de la tabla cuyo valor es 9,488, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la alternativa H_1 , es decir se comprueba que la dimensión estabilidad laboral influye favorablemente en la eficiencia administrativa en la Municipalidad de Surco.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral de significación asintótica porque el resultado es 0.000 menor a $p=0.05$.

5.2.2 Hipótesis específica 2

H_0 : El nivel de productividad NO influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

H_2 : El nivel de productividad influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Tabla 5.18

Pruebas de chi-cuadrado: productividad

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	356,024	4	,000
N de casos válidos	251		

Dado que el valor calculado del X^2 es 356,024 mayor al X^2 crítico de la tabla cuyo valor es 9,488, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la alternativa H_2 , es decir se comprueba que la dimensión productividad influye favorablemente en la eficiencia administrativa en la Municipalidad de Surco.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral de significación asintótica porque el resultado es 0.000 menor a $p=0.05$.

5.2.3 Hipótesis específica 3

H_0 : El nivel de seguridad de la información NO influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

H_3 : El nivel de seguridad de la información influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Tabla 5.19

Pruebas de chi-cuadrado: Seguridad de la información

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	336,570	4	,000
N de casos válidos	251		

Dado que el valor calculado del X^2 es 336,570 mayor al X^2 crítico de la tabla cuyo valor es 9,488, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la alternativa H_3 , es decir se comprueba que la dimensión seguridad de la información influye favorablemente en eficiencia administrativa en la Municipalidad de Surco.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral de significación asintótica porque el resultado es 0.000 menor a $p=0.05$.

Se comprobaron todas las hipótesis específicas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alternativa, es decir, se comprueba que

La aplicación de los indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

5.3 Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como propósito demostrar la influencia que existe entre la aplicación de los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco. Se pretendió, también, demostrar que los indicadores planteados en esta investigación son de suma importancia porque se presentan como un problema en dicha institución.

Comparando nuestra investigación con la tesis “Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa Weatherfod Division Wireline Service” nos dimos cuenta de que ambos llegaron a la misma conclusión, que tanto la Municipalidad de Santiago de Surco, como la empresa Weatherfod Division Wireline Service, no contaban con indicadores de gestión que les permitiera medir sus resultados y así poder mejorar sus procesos administrativos.

Con los resultados obtenidos de la encuesta, con respecto a la dimensión de estabilidad laboral, se pudo observar que el 80.85% de los colaboradores cree que sí existe una alta rotación de personal en la Municipalidad de Santiago de Surco. La alta rotación de personal genera en la Municipalidad desventajas como incremento de costos laborales, ya que para que ingresen nuevos colaboradores se necesita de procesos de reclutamiento y selección de personal lo que provoca gastos y pérdida de tiempo. También ocasiona una baja productividad porque el nuevo colaborador requiere de un cierto tiempo para aprender a cumplir sus nuevas funciones, demorando así los procesos de cada unidad orgánica.

Luego también se pudo observar que el 95% de encuestados cree que en la Municipalidad no se realizan capacitaciones al personal con mucha frecuencia. Las capacitaciones ayudan al colaborador a realizar sus funciones con mayor fluidez, aumentando así su productividad y aportando más a la institución. La falta de capacitaciones genera una pérdida de tiempo a los colaboradores que dominan mejor los procesos, debido a que en repetidas veces, éstos colaboradores son los que realizan la inducción al personal que recién ingresa en la institución.

En cuanto a seguridad de la información, el 85.11% de los encuestados responde que no tienen conocimiento de las políticas de seguridad de la institución porque no se practican dichas políticas. En efecto, la Municipalidad cuenta con políticas de seguridad en sus documentos de gestiona, pero éstos no son cumplidos. La seguridad informática es un problema muy grave para la municipalidad porque al manejar información valiosa para la institución, debería cuidarse mejor. En años anteriores, han ocurrido incidentes que generaron la pérdida de muchos archivos electrónicos sin poder ser recuperados. Debido a estos incidentes, los colaboradores tuvieron que volver a trabajar la información perdida retrasando de esta manera las distintas tareas a realizar.

Respecto a planeación, el 81.91% de los colaboradores de la Municipalidad responde que sienten que no se cumplen los objetivos de su unidad orgánica y el 77.66% de los encuestados dijo que no se cumplen las metas de su unidad orgánica, lo que genera que la Municipalidad no sea eficiente. Este resultado evidencia problemas como una mala formulación de los objetivos y las metas, y también problemas internos como se puede ver en el resultado de la encuesta, que el 67.00% de los colaboradores manifiesta que los procesos y funciones no están óptimamente organizados generando así retrasos en las tareas de cada unidad orgánica, y tampoco hay un control y seguimiento de los resultados de los colaboradores, para que de esta forma se puedan tomar acciones para mejorar el rendimiento y corregir los errores que dificultan el logro de los objetivos.

En cuanto a Dirección, el 83.00% de los colaboradores respondieron que no se trabaja en equipo en sus respectivas unidades orgánicas lo que perjudica en la realización de las actividades de la Municipalidad, pues el trabajo en equipo permite completar las tareas de manera más eficiente y rápida; así como también la organización se beneficia de la gran variedad de ideas de los equipos eficientes, y también los líderes y miembros llegan a ser capaces de dividir las tareas para que sean realizadas por los colaboradores más calificados.

Con respecto a Control, en las encuestas realizadas a los colaboradores el 82.00% cree que no hay un adecuado control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos. Un adecuado control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos permite verificar que todo se está llevando a cabo de manera correcta y precisar si lo que se está realizando se ajusta a lo planeado, y en caso de existir ciertas desviaciones, identificar a los responsables y corregir dichos errores. Evita errores y permite reducir costos y ahorrar tiempo. Este resultado evidencia y tiene relación con los otros resultados detallados anteriormente de que no se cumplan los objetivos y metas de las distintas unidades orgánicas de la Municipalidad.

CONCLUSIONES

1. La estabilidad laboral en la Municipalidad de Santiago de Surco es un tema en el cual la mayoría de colaboradores expresan su malestar al no sentirse seguros en el puesto de trabajo en que se encuentran. Se ha comprobado que la estabilidad laboral influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
2. El nivel de productividad en la institución es poco eficiente, esto se genera por una mala distribución o proyección de tareas, responsabilidades y recursos hacia los colaboradores. Se determina entonces, que el nivel de productividad influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
3. La seguridad de la información no está bien implementada en la Municipalidad de Santiago de Surco. La institución cuenta con políticas para asegurar la información, pero dichas no son conocidas por los colaboradores y por ello no se cumplen. Con esto demostramos que la seguridad de la información influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.
4. Se concluye que, con la implementación de los indicadores de gestión propuestos en esta investigación, se va a mejorar la eficiencia administrativa. Queda demostrado que la aplicación de los indicadores de gestión influye favorablemente en la eficiencia administrativa de la Municipalidad de Santiago de Surco.

RECOMENDACIONES

1. Realizar capacitaciones frecuentes para los trabajadores nuevos y así evitar malestar a los trabajadores antiguos. También realizar cursos de actualización para el personal con años en la institución, con esto se logra un ambiente de trabajo estable y a gusto, y poder conseguir la eficiencia por parte de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
2. Mejorar la distribución de tareas a los trabajadores y brindarles los recursos necesarios a los trabajadores para el cumplimiento de las tareas y actividades y así poder lograr una eficiencia administrativa en la organización.
3. Utilizar sistemas y recursos en línea para poder mejorar la seguridad de la información y la correcta distribución de información sobre las políticas con las que cuenta la organización para así poder ser conocidas y utilizadas por los colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco.
4. Aplicar los indicadores de gestión como brindar estabilidad laboral a los trabajadores, óptima productividad y tener seguridad de información, para poder tener un correcto control del funcionamiento de las actividades y luego la comprobación de estas, y así poder mejorar la eficiencia administrativa en la Municipalidad de Santiago de Surco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aramburú, N., Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Biskaia, España: Editorial Deusto, p.19

Aray, J. (2009). *Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa Weatherford División Wireline Services*. Barcelona, Venezuela.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri L. (2007). *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad del Sur, p. 96

Céspedes, N., Lavado, P., Ramírez, N. (2016). *Productividad en el Perú: Medición, determinantes e implicancias*. Lima, Perú: Editorial Universidad del Pacífico, p. 13.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F, México: MC Graw Hill, p.143-150

De Abreu, C. (2011). *Indicadores de gestión que permitan el cálculo de la productividad global en las medianas empresas*. Caracas, Venezuela.

Del Río, O. (2009). *Compendio de terminología relativa a la gestión pública*. Lima, Perú: Editorial Ediciones Caballero Bustamante, p. 33-456

Díaz, T., Benavides, C. (2009). *Derecho individual del trabajo*. Lima, Perú: Editorial Grijley.

Espinoza, D. (2013). *El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos*. Lima, Perú.

García, J., García, T., Pérez, J., Sánchez, I., Santos, V. (2006). *Organización y Dirección de empresas*. Madrid, España: Thomson Editores Spain, p.70

García, V., Hernández, A., Medina, R. (2011). *Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia administrativa del Instituto Nacional Francisco Gavidia*. San Miguel, El Salvador.

Gonzales, F., (2006). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid, España: Editorial Fundación Confemental, p. 38-129

Guindel, E. (2009). *Calidad y seguridad de la información y auditoría informática*. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid, p. 19

Hernández, J. (2006). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el área de ingeniería, de una empresa de servicios IPC*. Caracas, Venezuela.

Hitt, M., Black, S., Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación, p. 25-26.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F., México: Mc Graw Hill, p.105-383

Laviña, J., Del Rey, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Madrid, España: Editorial Fundación EOI, p. 95-96

López, J. (2013). *+Productividad*. Estados Unidos de América: Editorial Palibrio LLC, p. 18.

Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México D.F., México: Editorial Trillas, p. 65-189

Paredes, A. (2009). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos*. Quito, Ecuador. p. 76-77

Ramírez, C. (2015). *Administración, Teorías y Enfoques*. Bogotá, Colombia: Editorial Macro, p.58

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F., México: Pearson Educación, p. 79-89

Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España, p.29, 47-48.

Suarez, J. (2012). *Diseño de indicadores de gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la coordinación de postgrado*

del decanato de administración y contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

<http://es.slideshare.net/psicologavanessasoto/indicadores-de-gestion-12848702>

http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9207/La_estabilidad_en_el_empleo.pdf;jsessionid=97C12BC5DA79600151C9347E9FC2412E.tdx1?sequence=1

<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/software/software-general/1040-introduccion-a-la-seguridad-informatica?format=pdf>

http://www.ongei.gob.pe/docs/ISO_27001_v011.pdf

<http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-informacion.html>

https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/montagna_fastman.pdf

<http://www.laboraperu.com/ley-servicio-civil-aspectos-principales.html>

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publica/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/gestion%20por%20resultados.swf

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ENCUESTA

Buen día, somos un equipo de estudiantes universitarios y estamos realizando un trabajo de investigación sobre la aplicación de los indicadores de gestión y la eficiencia administrativa en la Municipalidad de Santiago de Surco. Agradecemos unos minutos de su tiempo para contestar algunas preguntas.

La siguiente encuesta está dirigida a los colaboradores de la Municipalidad y **es totalmente anónima**.

Tenga en cuenta que: **5= Totalmente de acuerdo; 4= De acuerdo; 3= Indeciso; 2= Desacuerdo; 1= Totalmente desacuerdo**

		5	4	3	2	1
INDICADORES DE GESTIÓN						
Estabilidad laboral						
1	¿Se siente usted estable en su puesto de Trabajo?					
2	¿Considera usted que existe una alta rotación de personal en su unidad orgánica?					
3	¿Se realizan capacitaciones periódicamente para mejorar la calidad de su trabajo?					
Productividad						
4	¿Considera usted que las actividades que realiza están de acorde a sus intereses?					
5	¿Considera usted que la municipalidad le proporciona los suficientes recursos para realizar sus actividades diarias?					
6	¿Las actividades que realiza en su unidad orgánica se manejan bajo estándares que optimicen el trabajo?					
Seguridad de la información						
7	¿Cree usted que existen políticas de seguridad para el manejo de la información en su unidad orgánica?					
8	¿Se realizan copias de seguridad para asegurar la información manejada en la Municipalidad?					
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
Planeación						
9	¿Considera usted que la Municipalidad ha formulado una visión apropiada?					
10	¿Se cumplen los objetivos de su unidad orgánica?					
11	¿Se cumplen las metas en su unidad orgánica?					
Organización						
12	¿Cree usted que las funciones y procesos de la Municipalidad están óptimamente organizados?					
Dirección						

13	¿Considera usted que el funcionario de su unidad orgánica tiene un alto nivel de liderazgo?					
14	¿En su unidad orgánica promueven el trabajo en equipo?					
Control						
15	¿Considera adecuado el control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos en la Municipalidad?					
16	¿Considera usted que existe información sobre el control y cumplimiento de metas y objetivos por cada unidad orgánica para el seguimiento de las estrategias?					

ANEXO 2: BASE DE DATOS

ENCUESTADOS	PREGUNTAS															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	2	4	4	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	4
2	2	4	4	1	1	2	2	1	3	2	2	4	1	1	3	1
3	2	3	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	4	2	1	2
4	1	4	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
5	3	5	2	2	3	1	2	3	4	1	3	4	4	2	3	5
6	2	5	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2
7	1	5	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	5	3	1	1
8	1	5	1	1	2	1	2	1	2	2	2	4	1	1	1	2
9	1	4	2	1	1	3	2	2	5	2	1	3	2	1	2	4
10	1	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	4
11	2	4	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	4	1	2	1
12	2	5	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	5
13	1	4	1	1	2	2	1	1	2	1	3	5	1	3	1	2
14	3	4	1	3	3	3	1	2	4	3	2	2	5	1	1	1
15	1	4	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	4	1	2	5
16	1	4	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
17	2	5	1	2	2	2	2	3	5	2	1	1	2	2	2	2
18	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	5	2	3	1	4
19	2	4	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	5	1	1	1
20	2	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
21	1	5	1	3	2	1	1	1	4	2	1	1	2	2	4	4
22	1	4	2	2	1	1	3	2	2	2	3	4	4	2	3	1
23	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	4
24	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
25	3	5	2	2	3	1	2	3	4	1	1	3	4	2	3	5
26	2	5	1	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2
27	1	4	1	1	2	2	1	1	2	1	3	5	1	3	1	2
28	3	4	1	3	3	3	1	2	4	3	2	2	5	1	1	1
29	1	4	2	2	2	1	3	2	2	2	3	4	4	2	3	1
30	2	4	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	4
31	2	3	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	4	2	1	2
32	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
33	2	5	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	5
34	1	4	2	1	1	3	2	2	5	2	1	3	2	1	2	4
35	3	4	1	3	3	3	1	2	4	3	2	2	5	1	1	1
36	1	4	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	4	1	2	5
37	2	5	1	2	2	2	2	3	5	2	1	1	2	2	2	2
38	2	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
39	2	4	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	4
40	2	5	1	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2
41	1	4	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
42	2	5	1	2	2	2	2	3	5	2	1	1	2	2	2	2
43	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	5	2	3	1	4
44	3	4	1	3	3	3	1	2	4	3	2	2	5	1	1	1
45	2	5	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2
46	1	5	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1	2	2
47	1	4	2	1	1	3	2	2	5	2	2	3	2	1	2	4

48	2	3	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	2
49	1	4	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	5	2	3	2	3	1	4
50	1	5	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	5	3	1	1
51	2	5	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2
52	4	1	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
53	3	4	2	1	1	3	3	1	1	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1
54	2	4	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	3	1	5	5	1	1	1
55	3	5	1	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	4	5	2	3	2
56	2	5	2	4	4	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	1	1	3	2
57	1	4	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1
58	4	4	2	4	4	3	3	1	4	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1	1
59	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	2
60	3	2	2	2	2	1	1	2	4	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2
61	1	4	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3
62	2	5	3	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1
63	2	2	1	2	2	4	4	2	1	4	3	2	1	1	3	4	2	2	2	2
64	1	2	2	3	3	5	5	1	3	2	2	1	1	1	5	4	4	1	3	3
65	2	3	2	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2
66	3	3	4	4	4	2	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	3	4	3	4
67	1	5	2	5	5	2	2	4	4	2	2	2	2	1	3	2	4	4	5	5
68	2	4	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3
69	2	3	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	1	3	2
70	3	4	1	2	2	2	2	1	1	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3
71	2	5	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2
72	1	4	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	1	2	2	5
73	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
74	3	4	1	3	3	3	3	1	2	4	3	2	2	2	5	1	1	1	1	1
75	1	4	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	5	5
76	2	4	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	4
77	1	5	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	5	3	3	1	1	1
78	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
79	1	4	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	4	4	2	4	2	3	1	1
80	2	5	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5
81	2	4	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2
82	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	5	5	1	3	1	3	1	1
83	1	5	1	2	1	2	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5
84	2	4	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
85	2	3	2	1	2	2	2	3	3	1	2	1	1	1	4	3	2	2	1	1
86	1	5	1	3	1	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2
87	3	4	2	2	2	1	1	1	3	4	3	2	4	4	2	4	2	1	4	4
88	2	5	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	1
89	2	5	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	4	4
90	4	4	2	2	3	4	4	1	4	3	3	4	2	4	2	4	2	2	2	2
91	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	3	3	5	5	2	2	2	3	2	2
92	3	5	1	4	5	3	2	2	3	5	2	5	4	4	2	4	3	2	4	4
93	4	3	3	2	3	2	2	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
94	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5