

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

TESIS

**EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA EJECUCIÓN DE LAS
OBRAS PÚBLICAS Y LA GESTIÓN DE CONTRATOS DE LA
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DEL MINISTERIO PÚBLICO
FISCALÍA DE LA NACIÓN**

PRESENTADO POR:

EMILIO ALAN CARRANZA AGUILAR

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ASESOR: DR. JULIO PRINCIPE LOPEZ

2017

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que ya no están presentes físicamente, pero que me inculcaron valores, y principios de esfuerzo, superación y determinación.

A mi familia (mi esposa, mis hijas y mis hermanas), por su constante apoyo y comprensión ante este nuevo desafío en mi vida y a todos los que de una u otra manera contribuyeron al éxito de este proyecto.

..."no le pongas excusas a lo que no puedes terminar, enfócate en todas aquellas razones por las que debes hacer que suceda"

Ralph Marston

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	9
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	13
1.3 Investigaciones	50
1.4 Marco conceptual	54
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	57
2.1. Planteamiento del problema	57
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	57
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	58
2.1.3 Definición del problema	62
2.1.3.1 Problema General	62
2.1.3.2 Problemas Específicos	62
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	63
2.2.1 Finalidad	63
2.2.2 Objetivos: General y específicos	63
2.2.2.1 Objetivo General	63
2.2.2.2 Objetivos Específicos	63

2.2.3 Delimitación del estudio	63
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	64
2.3 Hipótesis y variables	64
2.3.1 Supuestos teóricos	64
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	65
2.3.2.1 Hipótesis Principal	65
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	65
2.3.3 Las variables e indicadores	66
Capítulo III: Método, técnica e instrumentos	67
3.1 Población y muestra	67
3.1.1 Población	67
3.1.2 Muestra	67
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	67
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	68
3.4 Procesamiento de datos.	68
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados	70
4.1 Presentación de resultados.	70
4.2 Contrastación de Hipótesis	79
4.3 Discusión de resultados	84
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	90
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	91
BIBLIOGRAFÍA	93

ANEXOS	96
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	97
Anexo N° 2. - Matriz de coherencia interna	102

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público. La muestra fue de 59 personas, dado el pequeño tamaño de la población, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 14 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

Palabras Claves: Eficiencia administrativa, gestión de contratos.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between administrative efficiency in the execution of public works and the management of contracts of infrastructure management of the Office of the Public Prosecutor of the Nation.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the descriptive and applied level.

The population under study was made up of the 59 employees of the infrastructure management of the Public Ministry. The sample consisted of 59 people, given the small size of the population, to which the instrument that consisted of 14 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we performed the hypothesis testing, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the administrative efficiency in the execution of public works is positively related to the management of contracts of the infrastructure management of the Prosecutor's Office of Public Prosecutions.

Keywords: Keywords: Administrative efficiency, contract management.

INTRODUCCIÓN

Las empresas y sus individuos buscan ser más eficaces y eficientes, tratando de optimizar recursos, mejorando la gestión en las organizaciones.

En el sector público, también se busca lograr un manejo eficiente, en ese sentido la eficiencia administrativa pretende mejorar la gestión empresarial.

Actualmente, la ejecución del gasto en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación no es el adecuado, por lo que la gestión de contratos es ineficiente.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende establecer una relación entre la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas, y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Como el antecesor más remoto del Ministerio Público se considera al funcionario que defendía la jurisdicción y los intereses de la hacienda real en los Tribunales del Consejo de Indias, cuya función fue establecida en 1542 al instalarse la Real Audiencia de Lima y después la del Cuzco.

La asimilación de los miembros del Ministerio Público al aparato judicial se mantuvo durante la época republicana. Desde la instalación de la Alta Cámara de Justicia y la creación de la Corte Suprema (1825) el Ministerio Público siempre estuvo al lado de los jueces. Los Reglamentos de Organización de los Tribunales no lo mencionaban como un organismo.

En la evolución legislativa del Estado Peruano, constitucionalmente no fue regulada la actividad del Ministerio Público en forma clara y nítida hasta la Constitución de 1979, según un estudio del doctor Alejandro Espino Méndez, Fiscal Provincial Penal de Lima.

Los Primeros Pasos

En la Constitución de 1823, en el Capítulo pertinente al Poder Judicial, artículos 95 al 137, no hay referencia del Ministerio Público. La Constitución de 1826 solo regulaba la existencia de un Fiscal a nivel de la Corte Suprema.

En el Estatuto político de 1828 se precisaba que la Corte Suprema estaba constituida por 7 vocales y un Fiscal; las Cortes Superiores también deberían tener un Fiscal, luego hace mención a los Agentes Fiscales, deduciéndose que su competencia era a nivel de primera instancia.

La Constitución de 1834 hacía mención al Fiscal de la Corte Suprema y los mismos requisitos se exigían tanto para ser Vocal y Fiscal. Igual hace referencia a los Fiscales de las Cortes Superiores y Agentes Fiscales.

En la Constitución de 1839, se regula a los Fiscales de la Corte Suprema, de la Corte Superior y Agentes Fiscales a nivel de los Juzgados de Primer Instancia; tampoco hay precisión de atribuciones.

La Convención de 1855 aprobó la Ley sobre organización del Ministerio Público, cuyas funciones son resumidas por nuestro historiador Jorge Basadre: "aparte de la súper vigilancia del Poder Judicial y, en especial (se refería al Fiscal de la Nación) sobre los Fiscales de las Cortes y Agentes Fiscales, le correspondía dictaminar en los asuntos y casos que le competían según la Ley de ministros; cuidar que todo funcionario público cumpliera la Constitución y las leyes; dar parte al Congreso sobre las infracciones de cualquier funcionario de la República, inspeccionar las oficinas del Estado y todo establecimiento público o corporación legal sin excepción alguna, dando parte de los abusos y de las transgresiones de las normas legales y reglamentarias; cautelar que las elecciones populares se verificaran con plena libertad y en los tiempos designados". Aparte de ello, durante mucho tiempo, al Ministerio Público se le mantuvo como defensor del Estado en juicios.



De Castilla a Leguía

En la Carta Magna de 1856, expedida durante el Gobierno de Ramón Castilla, se hacía una referencia más nítida a un Fiscal de la Nación, Fiscales de las Cortes Superiores y Agentes Fiscales a nivel de Juzgados de Primera Instancia. tampoco se precisaron competencias.

La Constitución de 1860 igualmente regula al Ministerio Público y se hace referencia a los Fiscales de la Corte Suprema, Cortes Superiores y Juzgados, así como su forma de nombramiento, sin precisar atribuciones.

Es preciso acotar que bajo los lineamientos jurídico-políticos de la indicada Constitución de 1860, por primera vez y el año de 1863, se promulgaron y entraron en vigencia los Códigos Penal y el de Enjuiciamiento en Materia Penal. en este último ya se legisla y regula jurídicamente acerca del Ministerio Público. los Fiscales son considerados como titulares de la acción penal conjuntamente con los agraviados.

La Constitución de 1869 fue efímera. Por ello, la Carta Magna de 1860 tuvo vigencia hasta 1920, año en que fuera aprobada la nueva Constitución Política por la Asamblea Nacional, durante el Gobierno de Augusto B. Leguía. En esta Carta Política se hizo referencia normativa a los Fiscales de la Corte Suprema, de las Cortes Superiores y a los Agentes Fiscales de los Juzgados de Primera Instancia, sin precisarse las competencias, por lo menos genéricas.

Acción Penal Pública

El 2 de enero de 1930 también se promulgó el nuevo Código de Procedimientos en Materia Criminal. En su artículo 2 se precisó con suma claridad que el ejercicio de la acción penal era pública, siendo asumida por el Ministerio Fiscal; su organización, constitución, competencias, prohibiciones; se encomendaba al Ministerio de Justicia el ejercicio del control sobre los integrantes del Ministerio Público o el Ministerio Fiscal como se le denominaba.

El proceso penal fue dividido en dos etapas, a saber: instrucción y juzgamiento, (como lo sigue siendo ahora), la primera a cargo del juez instructor y la segunda a cargo del Tribunal Correccional por el Jurado (Sistema Mixto).

La instrucción podía iniciarse de oficio por parte del Juez Instructor, por denuncia del Ministerio Fiscal o del agraviado. Es decir, el Ministerio Fiscal no tenía el monopolio en el ejercicio de la acción penal, teniendo participación en el desarrollo del procedimiento como parte y después dictaminando en el juicio oral y acusando.

La Constitución de 1933 reguló que debería haber Fiscales a nivel de Corte

Suprema, de Cortes Superiores y Juzgados.

La Era de los Procuradores

En 1936, durante la gestión del Presidente Óscar R. Benavides, se organizaron los Procuradores Generales de la República para la defensa de los intereses del Estado, por lo que esta función fue separada del Ministerio Público. Ello se formalizó con la Ley Nro. 17537 del 25 de marzo de 1969.

En ese contexto jurídico político, en 1940 entró en vigencia el Código de procedimientos Penales, vigente a la fecha. Se establecieron como etapas del proceso penal: la instrucción y el juzgamiento; los Fiscales en todos sus niveles formaban parte del Poder Judicial. En las Leyes Orgánicas del Poder Judicial, de 1912 y 1963, el Ministerio Público fue regulado como institución autónoma, pero formando parte del Poder Judicial, con el nombre de Ministerio Público o Ministerio Fiscal.

El 28 de julio de 1979 terminó una larga etapa del desarrollo del Ministerio público, ligada al Poder Judicial.

Institución Autónoma

Al llegar a la mitad del año de 1979, la historia del Ministerio Público cambia radicalmente. La Constitución aprobada por la Asamblea Constituyente de 1978, da una regulación en la Ley Suprema, atribuyéndole personería propia, con independencia, autonomía, organización, composición, funciones, atribuciones, prohibiciones; conforme a sus artículos 250 y 251 del Capítulo XI.

Después la institución fue desarrollada en su Ley Orgánica, mediante el Decreto legislativo 052 del 19 de marzo de 1981, vigente, funcionando conforme a ella hasta la fecha, con las modificaciones propias de la Constitución Política de 1993 y suspensiones por las disposiciones legales que dispusieron su reorganización, desde el 18 de junio de 1996 hasta el 6 de noviembre del 2000, día en que se

romulgó la Ley Nro. 27367, que desactivó la Comisión Ejecutiva del Ministerio Público.

la Constitución Política del Estado, vigente desde el 31 de diciembre de 1993, regula al Ministerio Público en sus artículos 158, 159 y 160; como el titular en el ejercicio público de la acción penal, habiéndose derogado los artículos pertinentes del Código de Procedimientos Penales de 1940.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Eficiencia administrativa

Concepto de eficiencia

Para los economistas, el término de eficiencia no coincide con la definición que se establece en la Real Academia Española (RAE), tratándose de un concepto que presenta claras disimilitudes en su significado.

A continuación se expone el concepto de eficiencia, así como las distintas tipologías de la misma, que han sido establecidas por diversos autores dentro de la disciplina científica económica.

La idea más extendida del concepto de eficiencia coincide con el óptimo de Pareto (Fuentes, 2000), por el que una asignación de recursos es eficiente, si la mejora de la misma solo puede ser conseguida, mediante un empeoramiento de otra.

La primera aproximación al concepto de eficiencia se debe a Farrell (1957) que considera la eficiencia como la mejor relación posible entre los insumos y los empleos bajo dos orientaciones, input y output. Esta aproximación de Farrell es similar a la definición de la medida de eficiencia ya ofrecida por Debreu (1951) a través de la ratio de distancias, en la que cuantificaba la distancia de la situación real a la óptima.

Para Anthony y Young (1988), la eficiencia es la ratio entre los outputs y los inputs, o la cuantía de output e input por unidad.

La eficiencia será considerada en relación con la variable producción y no con la variable consumo. Se fundamenta en la idea de la ausencia de despilfarro en la producción; esto implica que se produzca el máximo nivel de output posible dadas unas cantidades de recursos; o alternativamente, que se empleen los mínimos recursos para obtener un nivel determinado de output (Albi, 1992).

Para Salvador (1994), la eficiencia es la relación existente entre los costes de una actividad determinada y los productos que de esta se derivan.

Para Álvarez (2001) existen tres tipos de eficiencia; esto es, la eficiencia técnica, la eficiencia asignativa y la eficiencia de escala, que se exponen a continuación.

La eficiencia técnica se define como la relación óptima entre insumos y producción. Se logra cuando la entidad no malgasta recursos, esto es en los puntos de la Frontera de Posibilidades de Producción, que está formada por las combinaciones de inputs y outputs situadas sobre la función de producción. Existen dos orientaciones para estimar la eficiencia técnica; según la orientación output, la entidad obtiene el máximo nivel de output a partir de una dotación factorial; o de otra manera y según la orientación input, para obtener un nivel concreto de output se debe emplear la mínima cantidad factorial.

La eficiencia técnica se logra si se consigue obtener una cantidad de output empleando la mínima cantidad de una combinación de factores productivos. La combinación de factores podría variar con la modificación de la tecnología de producción, pero no con los cambios en precios o productividades marginales (Albi, 1992).

La eficiencia técnica puede considerarse como el mínimo empleo de recursos para obtener una cantidad de output prefijada dada la tecnología (López y Robert, 1991).

Fernández, Martínez y Fernández (2013) definen la eficiencia técnica a partir de la Teoría de la Producción como la relación óptima entre las cantidades de inputs y outputs fundamentada en la tecnología existente.

El segundo tipo de eficiencia para Álvarez (2001), es la eficiencia asignativa ó de precios o productiva, que se alcanza cuando se combinan los factores productivos de forma que se minimiza el coste de producción. La eficiencia asignativa implica minimizar los costes al alcanzar una cantidad de output dada, mediante la variación en las proporciones de los factores de producción empleados, dados los precios de los mismos.

Desde el punto de vista de la Teoría Microeconómica, se puede considerar que se alcanza la eficiencia asignativa, cuando los cocientes de las productividades marginales de los factores productivos se igualen al cociente de precios para cada

par de inputs; punto en el que la pendiente de la isocuanta coincide con la pendiente de la isocoste.

Por este motivo, para poder analizar la eficiencia asignativa se requiere la determinación de políticas salariales en los sistemas públicos de provisión. Se presenta imprescindible disponer de información sobre la productividad y sobre los costes relativos de los factores de producción, es decir, sobre los precios.

La eficiencia asignativa puede ser definida como la combinación de inputs que asegure el mínimo coste de la producción dada, o alternatively, la combinación de outputs que asegure el máximo beneficio dados unos insumos fijos (Johnes, 2006).

El tercer tipo de eficiencia para Álvarez (2001), es la eficiencia de escala, que implica un intento por parte de la entidad, de alcanzar el nivel de output en el que se logra la maximización de los beneficios. Esto se produce donde la diferencia entre los ingresos y los costes totales de la entidad sea máxima; donde las pendientes de las curvas de costes e ingresos totales son iguales; es decir, la maximización de beneficios se consigue en el punto en el que los ingresos marginales se igualan a los costes marginales.

La eficiencia de escala se consigue cuando la empresa trabaja en su escala de tamaño óptima.

Este tipo de eficiencia se produce en aquellos casos en los que, una entidad es completamente eficiente, pero puede aumentar su productividad o el nivel de producción, incrementando la escala en la que opera (Planas, 2005).

Además de los tres tipos de eficiencia anteriores: técnica, asignativa o de precio, y de escala; se puede determinar la eficiencia global o económica, como el producto de la eficiencia técnica y de la eficiencia asignativa (Coll y Blasco, 2006).

Adicionalmente, en función de la tipología de rendimientos a escala en la que operen las Unidades analizadas, la eficiencia técnica global se puede descomponer en eficiencia técnica pura y en eficiencia de escala (Coll y Blasco, 2006).

Concepto de eficacia

Para Anthony y Young (1988), la eficacia es la relación entre los outputs de la organización y sus metas y objetivos.

La eficacia es el logro de un objetivo propuesto en condiciones óptimas o experimentales.

Mediante este término, no se consideran los costes en los que se incurren al alcanzar dichos objetivos, ni los beneficios obtenidos, ni las formas alternativas en las que podrían obtenerse dichos objetivos (Albi, 1992).

Para Salvador (1994), la eficacia es la relación entre los objetivos que se fija una organización y los resultados que realmente consigue.

Para Georgopoulos y Tannenbaum (1957), la eficacia mide el funcionamiento o la capacidad del sistema organizativo, más que el logro o no de los objetivos. Según este concepto, una entidad es más eficaz cuanto mejor organizados estén sus elementos y cuanto más capacitada esté para solucionar los problemas que se le surjan.

De esta forma, se pueden establecer dos tipos de eficacia que están estrechamente relacionados entre sí (Salvador, 1994), que son, la eficacia según los objetivos alcanzados; y la eficacia del sistema para adaptarse al entorno.

La interconexión entre los dos tipos de eficacia radica en que para lograr la eficacia según los objetivos, se debe conocer el entorno y poder prefijar los objetivos a conseguir, para después compararlos con los alcanzados.

Chiavenato I. (2007). Dice: Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos de los procesos. La eficacia se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

Eficiencia	Eficacia
• Importancia a los medios	• Importancia a los resultados y fines

<ul style="list-style-type: none"> • Hacer correctamente las cosas • Resolver los problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir las tareas y obligaciones • Capacitar a los subordinados • Mantener las máquinas • Presencia en los templos • Rezar • Jugar fútbol con técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas correctas • Alcanzar objetivos • Optimizar la utilización de los recursos • Obtener resultados y agregar valor. • Proporcionar eficiencia a los subordinados • Maquinas disponibles. • Práctica de valores religiosos • Ganarse el cielo • Ganar el campeonato.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Eficiencia Baja	Eficiencia Alta
Eficacia Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Baja ganancia en la inversión debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicios de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados) • Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensa y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundo en costos operacionales bajos. • A pesar de esto, existe la dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales.

	<p>redunda en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, prejuicios elevados)</p>	<p>Aunque las cosas estén bien hechas en la organización. El éxito organizacional es precario</p>
<p>Eficacia Alta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad operacional es deficiente y los recursos son usados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. • A pesar de esto se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pudieron ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del 	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. • La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia táctica para lograr los objetivos que la empresa ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa propone, y que le aseguran, también supervivencia, estabilidad o

	beneficio deseado.	crecimiento.
--	--------------------	--------------

Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henry Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada actividad para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las

actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Administración

Idalberto Chiavenato (1999), dice: La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

Idalberto Chiavenato (1999). En su libro *Introducción A La Teoría General De La Administración* dice:

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrollo la llamada escuela de la **Administración Científica**, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. Existen algunos aspectos principales en la organización racional del trabajo como son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción. Concepto de homoeconómicas (hombre económico), condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, supervisión funcional.

En 1916 surge en Francia la llamada teoría **Clásica de la Administración** hace énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia.

Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales (autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo) aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

La Teoría Neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó fue dar la relacionada con el dilema de centralización versus la descentralización. Buena parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los factores que conducen a la decisión de descentralizar, así como ventajas y desventajas que produce esta descentralización. La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo. La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. Esta puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas). La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. Esta se puede dar a tres niveles: Global (dirección), departamental (gerencia), y operacional (supervisión). El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente con los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación de desempeño, comparación de desempeño frente a los estándares establecidos y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

El Enfoque Humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (administración clásica). En el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y el grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico aparece en los Estados Unidos en la década de los años treinta. Su desarrollo fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y de manera especial la psicología de trabajo. Esta se orientó en dos aspectos básicos.

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. El objetivo de la psicología de trabajo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo por lo menos teoría. Los temas predominantes en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En 1954 aparece la **Administración por Objetivos (APO)** y Peter F. Drucker fue considerado como el creador de este tipo de administración. El APO, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de cada gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un método que el gerente general y el gerente de área

utilizan para definir conjuntamente las metas y especificar las responsabilidades de cada posición en función de los resultados esperados. APO, presenta las siguientes características principales.

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento.
- Interrelación de los objetivos departamentales
- Énfasis en la mediación y el control de los resultados
- Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos
- Apoyo constante del staff.

La Burocracia es una forma de organización que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de esos objetivos. Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce eficiencia en la organización. Para Max Weber el término burocracia es todo lo contrario, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimo detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades. Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales.

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de la autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.

- Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

La Teoría Estructuralista de la administración surge en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia. Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad. De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones. La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interrelación con su medio ambiente. Sin embargo las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

La Teoría Behaviorista, se originó en los Estados Unidos en las ciencias de la conducta. Para muchos representa la aplicación de la Psicología organizacional en la administración. Su preocupación es por los procesos y la dinámica organizacional, a esto se llama el comportamiento organizacional. Para explicar el comportamiento humano se toma como base: la motivación humana, los estilos de administración y el proceso de decisión.

La motivación humana: se sustenta en la teoría de motivación de Abraham Maslow y Federick Herzberg. La Teoría de Maslow o teoría de la jerarquía de las necesidades, sostiene que las necesidades humanas dominan la dirección del comportamiento humano. Necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), necesidades secundarias (sociales, de estima, autorrealización). La Teoría de F. Herzberg, dice que hay dos factores que orientan al comportamiento de las personas: Factores higiénicos o extrínsecos, estos se localizan en el ambiente que

rodea a la persona y los principales son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección, las condiciones físicas o ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima en la empresa etc. Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción y si son pésimos o precarios provocan la insatisfacción. Los factores motivacionales están relacionados con el motivo del cargo y con la tarea que el individuo ejecuta. Si estos son óptimos provocan la satisfacción en la persona, pero si son precarios evitan la satisfacción. Las teorías de motivación desarrolladas por A. Maslow y por F. Herzberg presentan puntos en coincidencia. Los factores higiénicos de F. Herzberg se refieren a las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad aunque incluyen algunas de tipo social) y las motivacionales se refieren a las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

Los Estilos de Administración:

La administración Behaviorista busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. El estilo de administración depende de las convicciones que el administrador tiene con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, planea y organiza las actividades. Las organizaciones son administradas de acuerdo a ciertas teorías administrativas, sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones. Douglas Mc Gregor, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos: por un lado un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmático (teoría X) y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al ser humano (teoría Y); Esta administración es dura, rígida y autocrática y considera a las personas meros recursos o medios de producción. La teoría Y se desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico extremadamente democrático. Por su parte Rensis Likert dice que la administración nunca es igual en las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. El propone cuatro sistemas administrativos: Autoritario Coercitivo, sistema administrativo autocrático y fuerte, es el más duro y

cerrado. Autoritativo y Benevolente. Es un sistema autoritativo, pero condescendiente y menos rígido. Consultivo: sistema que se inclina hacia el lado más participativo. Este sistema se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Sistema Participativo, es un sistema democrático por excelencia.

El proceso de administración nació con Herbert Simon, la usó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La administración Behaviorista concibe a la organización como un sistema de decisiones en la cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones, de allí la organización comprende decisiones y acciones. El proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas

1. Percepción de la situación que rodea algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Evaluación y comparación de esas alternativas.
6. Selección de la alternativa más adecuada para el alcance de los objetivos.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), conduce a la organización a un desempeño eficiente y eficaz, basado en el desarrollo planeado y sostiene que a través del cambio se logra aumentar su eficiencia y eficacia. Un proceso de cambio planeado consta de tres partes: a. Recolección de datos (recopilación y análisis de datos); b. Diagnóstico organizacional (proceso de solución de problemas) y c. Intervención (uso de técnicas disponibles para la implementación del proceso de cambio planeado)

Teoría Matemática de la Administración, En este tipo de administración sostiene que a través de la aplicación de técnicas matemáticas en la toma de decisiones

administrativas se logra la eficiencia de las mismas. Se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales, sea en el área de recursos humanos, producción, comercialización, finanzas inclusive en la administración general. Los modelos sirven para representar simplificaciones de la realidad. Estos modelos proporcionan un valioso instrumento de trabajo para que la administración pueda tratar los problemas. Los problemas pueden ser estructurados y no estructurados. Los primeros se subdividen en tres categorías: a. decisiones bajo certeza (las variables son conocidas y la relación entre acción y consecuencia es determinística). b. Decisiones bajo riesgo (las variables son conocidas y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos). c. Decisiones bajo incertidumbre (las variables se conocen para establecer las consecuencias de una acción se desconocen y no pueden determinarse con algún grado de certeza). Lo segundo es aquel que no puede ser claramente definido, pues una o más de sus variables se desconoce o no puede ser determinado con algún grado de confianza.

Teoría de Sistemas, sistema desarrollado por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, se extendió en todas las ciencias influyendo notablemente sobre la administración. Este tipo de administración permite al mismo tiempo un análisis profundo y amplio de las organizaciones. Anteriormente los principios dominantes de casi todas las ciencias eran el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo; ahora son sustituidos por los principios opuestos: expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología. El expansionismo, dice que todo fenómeno nace de un fenómeno mayor, se debe centrarse en el todo. El pensamiento sintético, el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en base al rol que desempeña en el sistema mayor. La Teleología, la causa es necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto. La administración de sistemas basada en el análisis sistemático considera que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Sus características básicas son:

- La organización está constituida por cinco partes básicas (entrada, proceso, salida, retroalimentación).
- Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Las personas son complejas, responden a variables que no son totalmente comprensibles.
- Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores.
- Independencia de las partes. La organización está conformada por partes menores y estas guardan una interdependencia entre sí.
- Homeostasis o estado de equilibrio. La organización necesita alcanzar una homeostasis y necesita: La unidireccionalidad o constancia de dirección, es decir a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa se alcanzar los mismos resultados.
- Progreso, el sistema mantiene con relación al fin deseado un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables.
- Frontera límite. Es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro o fuera del sistema.
- Morfogénesis, el sistema organizacional tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas.

En este enfoque sistemático de las organizaciones sobre salen el modelo de Katz y Kahn y el modelo socio técnico de TAVISTOCK.

Juan Cossío (2000), dice: la administración trata en general de las organizaciones sean: económicas (empresas), culturales, políticas, sociales, religiosas, etc. El objetivo del estudio de la administración no es solamente la empresa con fines de

lucro, sino que está es tan solo una de las muchas organizaciones que existen. Una escuela, una empresa, un hospital, un partido político, un ministerio, una institución militar, una asociación vecinal, la cárcel, un club de futbol, etc, constituyen organizaciones y son objeto de estudio de la administración.

Además hablando de teorías de administración dice:

La Administración Contingencial se sostiene que no existe un método generalmente válido, óptimo ni ideal para todas las situaciones, lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podría ser el más apropiado para la situación determinada de la administración. Esta teoría explica que existe una relación entre las características situacionales de la organización y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de sus objetivos. Las características situacionales de la organización son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son variables dependientes. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales.

- Nivel institucional o nivel estratégico. Es el nivel más alto de la organización donde se toman las decisiones, es el nivel más alto de los ejecutivos.
- Nivel intermedio o nivel gerencial. Es el nivel ubicado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Generalmente está compuesta por la administración media de la empresa. Nivel operacional o nivel técnico.
- Nivel operacional o nivel técnico. Es el nivel ubicado en las áreas inferiores de la organización.

La Administración Estratégica es variedad de administración donde los gerentes desarrollan un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la

organización podría tener una ventaja competitiva. El proceso de Administración Estratégica se puede dividir en cinco componentes:

1. La selección de la misión y las metas principales de la organización. El primer componente del proceso de la administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización.
2. El análisis externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente externo de la organización.
3. El análisis interno de la organización. Este es el tercer componente del proceso de administración, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Identificación de la cantidad y calidad de recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, etc., que dispone la organización para sus operaciones actuales o futuras.
4. La selección estratégica. Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la organización junto con sus oportunidades y amenazas externas. El proceso de selección de la estrategia permitirá a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial.
5. La implementación de la estratégica. Se divide en cuatro componentes principales
 - Diseño de la estructura organizacional
 - Diseño de sistemas de control
 - Adecuación de la estructura y el control de la estrategia
 - Manejo del conflicto, la política y el cambio

Administración para la excelencia. Thomas Peters y Robert Waterman, describen las claves del éxito obtenido por un seleccionado grupo de empresas norteamericanas por un período de 20 años. Seleccionando empresas excelentes por su superioridad a largo plazo. La administración para la excelencia conduce a la organización a un desempeño de excelencia y éxito. En este tipo de administración se sostiene que ocho son las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial.

- a. La predisposición para la acción.- Las empresas de excelencia tienen una firme oposición a la conformidad, a la inercia, a la burocracia, a las estructuras formales y a la rigidez, su lema parece ser: hágalo, arréglole, pruébelo.
- b. Acercamiento al cliente.- Las empresas de excelencias priorizan su compromiso con los consumidores de sus productos y servicios. Investigando intensa y regularmente, obtienen ideas de los consumidores para mejorar y diversificar su producción. Más allá de ver en ellos a potenciales compradores, ven a una persona que debe ser respetada.
- c. Autonomía y espíritu empresarial.- Las empresas exitosas se caracterizan por promover la aparición y el crecimiento de personas innovadoras en toda la organización
- d. Productividad por el personal.- En las empresas exitosas estiman que en el personal está la fuente del incremento de la productividad. Cada empleado es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos.
- e. Sistema de valores compartidos.-Las empresas excelentes tienen una clara definición de los principios por los cuales

lucha y encara seriamente el proceso de dar forma a su sistema de valores. Puede reunirse en siete puntos.

- Ser el mejor.
- Hacer las cosas bien
- La importancia del personal
- La calidad y el servicio
- Los miembros de la empresa deben ser innovadores y por lo tanto estar dispuesto a aceptar equivocaciones.
- La importancia de la informalidad en las comunicaciones.
- La importancia del crecimiento y de las utilidades.

f. Diversificación dentro de lo conocido. La regla de las empresas exitosas fue: diversifíquese en aquellas áreas en las que, por su conocimiento de la actividad, usted pueda agregar algo y establecer una diversificación; crezca en su cadena pero no salte a otra.

g. Estructura simple y poco personal. En las empresas exitosas la mejor estructura es darle a una persona la responsabilidad de un proyecto, y que ella lo ejecute manejándose con autonomía y sabiendo a quien va a responder.

h. Flexibilidad y rigor simultáneos. Aquí se busca un vital sustento en la creatividad y en la iniciativa; las empresas que se destacan por sus resultados son centralizados y descentralizados simultáneamente.

Administración de la Calidad Total. Este tipo de administración se hizo popular en la década de los ochenta, pero sus raíces se hallan en 1950. El experto estadounidense en Calidad, Edward Deming viajó a Japón y asesoró a muchos gerentes japoneses sobre cómo mejorar la efectividad en la producción. Este tipo de administración conduce a la organización a un desempeño exitoso, sostiene que para que las organizaciones tengan éxito deben prestar mucha atención a la calidad y a la satisfacción del cliente. Los catorce principios que propone Deming son.

- Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios. La organización se enfoca en la Calidad y no en las utilidades.
- Adoptar la nueva filosofía de la calidad. La nueva filosofía es “Cero defectos” no basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser erradicados.
- Dejar de depender de las inspecciones masivas. La calidad del producto no depende de las inspecciones sino del mejoramiento del proceso.
- Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base al precio. Dejar de elegir a los proveedores en base a lista de precios, el costo final hay que bajar, y no el costo de los insumos sin dejar de atender la calidad.
- Mejora en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios. A la gerencia le compete buscar, constantemente, métodos para mejorar la calidad del sistema de producción y servicios. Esto se logra después de estudiar el proceso mínimo y no los defectos.
- Instituir el entrenamiento en el trabajo. Es necesario dar entrenamiento encaminado a hacer bien el propio trabajo. Además tanto trabajadores como

administradores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.

- Instituir el liderazgo para la mejora continua. La misión del líder es ayudar a la gente a hacer mejor su labor, tarea que desempeñan cuando les dicen cómo hacer bien su trabajo y cuando enseñan métodos objetivos para identificar y resolver problemas.
- Desterrar el temor. Es importante que el temor no impida a los empleados a hacer preguntas, reportes de problemas o manifestar ideas. De allí que debe haber un buen clima de que no inhiba la participación, sentir gusto por detectar fallas, aportar al mejoramiento.
- Reducir la barrera entre los diferentes departamentos y áreas. Los departamentos por lo regular trabajan en equipo compitiendo entre si o tienen objetivos que entran en conflictos, mientras no trabajan en equipo no pueden resolver ni prever los problemas ni tomar medidas preventivas.
- Eliminar lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo. No es bueno usar lemas y exhortaciones que piden al trabajador cero defectos como meta de nuevos niveles de productividad.
- Eliminar las cuotas numéricas de producción. Suprimir la práctica de establecer cuotas numéricas de producción, porque éstas acaban de fomentar que la gente se concentra en calidad, en lugar de la cantidad. Por lo regular la persona es capaz de cumplir su cuota a cualquier precio para conservar

su trabajo, sin tener en cuenta el perjuicio que causa a la empresa con su forma de actuar.

- Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo. Eliminar todo aquello que impida que el trabajador sienta orgullo por su trabajo bien hecho. La gente siente deseos de hacer bien su trabajo y se desanima cuando no lo puede hacer. Muy frecuentemente son los supervisores, la falta de equipo adecuado y los materiales defectuosos lo que impide el buen desempeño.
- Instituir programas de educación y capacitación. A los administradores y a los trabajadores, no se debe tener miedo de preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la educación y capacitación, su desempeño mejora.
- Empezar la acción para lograr la transformación. La Transformación se hace llevando a la práctica los principios de la Administración de Calidad Total. Esto requiere contar con un equipo especial a nivel de Alta Dirección que diseñe un plan de acción para llevar a la práctica de Calidad Total. Esta tarea no la puede realizar ni los trabajadores ni los niveles intermedios.

A estos catorce puntos se les considera como un programa práctico a tener siempre en cuenta en la implementación de la Calidad Total. Para llevarlo a la práctica se requiere:

- Comprender el sentido y alcance de cada uno de los catorce principios.
- Saber en qué situación se encuentra la organización con respecto a la calidad.

- Saber hasta dónde se puede llegar.
- Seleccionar el proceso a seguir que lleve a dicho meta, a partir de la situación en la que se encuentra en la organización.

Existen herramientas importantes de la administración de la Calidad Total

- a. Diagrama de Flujo
- b. Hoja de Verificación
- c. Diagrama de Pareto
- d. Diagrama de causa – efecto
- e. Diagrama de dispersión
- f. Histograma
- g. Estratificación
- h. Corridas
- i. Gráficas de control
- j. El benchmarking

Administración de la Reinención o Reingeniería. Se inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa. La Reingeniería sostiene que las organizaciones de hoy necesitan nada menos que volver a inventar (reinventar) la manera de hacer las cosas a fin de competir en este mundo nuevo. En otras palabras la reingeniería implica reinventar la organización para hacerla competitiva. Descubrir nuevas formas de hacer las cosas, no conformándose con “Hacer mejor lo que siempre se ha hecho” para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez.

El termino reingeniería proviene del proceso histórico de desarmar un producto electrónico y diseñar una versión mejorada. Fue Michael Hammer el que acuñó el término para las organizaciones. Las principales características de la reingeniería son:

- a. Existencia de una visión y misión que implique un cambio fundamental y un reto a asumir
- b. Utilización de un marketing altamente innovativo y muy cercano a los consumidores
- c. Establecimiento de un cambio de tipo evolutivo (y no involutivo) mediante una metodología de reingeniería.
- d. Reorientación de la estructura orgánica, los procedimientos y servicios alrededor de los procesos.
- e. Uso pleno de la tecnología informática, de comunicación y automatización de oficinas.

La reingeniería puede entenderse en dos niveles: la reingeniería de los negocios y la de los procesos.

Administración de Clase Mundial. Este tipo de administración está siendo adoptada y adaptada rápidamente en todo el mundo puesto que resulta tecnología de gerencia apropiada en el mundo en el que las organizaciones existen. Esta organización conduce a la organización a un desempeño de clase mundial. Una organización de clase mundial alcanza muy altos niveles de desempeño (desempeño sobresaliente). Tiene las siguientes características relevantes.

- a. Compromiso con el cliente
- b. Alta calidad de los productos y servicios.
- c. Mejoramiento continuo como una forma de vida.
- d. Involucramiento del empleado.
- e. Innovación.
- f. Bajo costo de producción.
- g. Creciente participación en el mercado. (organización en crecimiento)
- h. Fuertes niveles de rentabilidad.
- i. Gran probabilidad de supervivencia a largo plazo.

La administración de clase mundial sostiene que tres factores determinan la Excelencia Organizacional (organización de clase mundial)

a. Las prácticas gerenciales exitosas. La transformación en la práctica de gerencia está ocurriendo rápidamente debido a tres factores: insatisfacción con los modos de gerencia tradicional, visiones de mejores modo de gerencia y maneras de avanzar hacia la visión. Las prácticas gerenciales exitosas se refiere a aquellas acciones de los gerentes y sistemas dirigidos a alcanzar la excelencia en la organización. Se puede describir las prácticas gerenciales exitosas como un conjunto de respuesta a las perennes preguntas: porqué, qué y cómo de la gerencia.

a.1. El porqué. Involucra un compromiso con los clientes y con otros impactados por la organización, la supervivencia a largo plazo de la organización, la calidad de los productos y servicios y el mejoramiento continuo de los procesos que producen esos bienes y servicios. Las siguientes dimensiones son incluidas en las metas de la organización: Permanecer en el negocio para siempre al superar las expectativas del cliente. Incrementar continuamente y para siempre la calidad de los productos y los servicios de la organización.

a.2. El Qué. Consiste en tres tipos de herramientas de gerencia para alcanzar esas metas de la organización. Un conjunto de herramientas numéricas y analíticas. Un conjunto de herramientas conductuales. Colocación de postas competitivas (Benchmarking)

a.3. El Cómo. Consiste en tres modos de utilizar estas herramientas: es un contexto de gerencia participativa orientada hacia el equipo. En base a proyecto por proyecto. En base a momento por momento.

b. El alineamiento organizacional Interno. Esto es hacer que los elementos de la organización: valores, miembros, habilidades, estilos, sistemas, estructuras y estrategias estén alineados con todas las prácticas gerenciales exitosas y asimismo entre ellos. El modelo referencial es el modelo McKinsey que ve a una organización como poseedora de siete elementos:

- Valores compartidos. ¿Qué valores deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de la organización? existen seis valores claves: Compromiso con el cliente, calidad, excelencia y mejoramiento continuo, ser manejado por los datos, respecto por el individuo, ética e integridad, utilidad.
- Miembros institucionales. ¿Qué miembros institucionales deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Los siguientes son los miembros: Personal bien educado y bien entrenado, ampliamente experimentados, positivos, optimistas y confiables.
- Habilidades. ¿Qué habilidades deberán ser considerados con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? En esta categoría de habilidades

organizacionales, las siguientes: focalizadas fuera de la gente, dentro de la organización, algunas habilidades claves de la gente, habilidades orientadas a la tarea,

- Estilo. ¿Qué estilo deberá ser consistente con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? El estilo organizacional, orientado al compromiso con el cliente. El estilo individual, incluye ser participativo, positivo, optimista, confiable, comprometido, activo e inspirador. El estilo de equipo. Organizar y manejar el equipo de trabajo.

- Sistemas. ¿Qué sistema deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Tres conjuntos de sistemas: sistemas enfocados a los procesos y a las tareas, en la gente, en la renovación y transformación de la organización.

- Estructuras. ¿Qué estructura deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? aquella que colocan al cliente en lo alto de una pirámide invertida con la gerencia general en la base. Sus características son: Plana con poca capa de gerencia, fluida, contiene un departamento formal de mejoramiento de calidad, tiene mecanismos de coordinación formal e informal, muchos grupos de trabajo y grupos de acción, y cirulos de calidad, habilidades y el conocimiento

son alto debido a las inversiones y entrenamiento y capacitación.

- Estrategias. ¿Qué estrategias serán consistentes con las prácticas generales y con el resto de los elementos? Las orientadas al logro del reajuste estratégico en el presente con el fin de producir una transformación de la capacidad competitiva en la organización para permitirle hacer cosas en el futuro que están más allá de sus capacidades actuales.

c. El alineamiento organizacional externo. Esto es establecer una relación efectiva entre la organización y su entorno que le permita a la organización efectiva. Son tres los aspectos que comprende el alineamiento organizacional externo: un aspecto competitivo (ajuste estratégico), un aspecto transformacional (transformación estratégica) y un ajuste más de relación o ajuste (armonía e integración organizacional).

- Armonía e integración organizacional /ambiental. Armoniosa relación de todos los aspectos de la organización con su entorno competitivo.
- Transformación Estratégica. Un cambio planeado y sistemático en la naturaleza de la organización.
- Ajuste Estratégico. Involucra cambio, adaptación, e iniciativa.

Administración del Conocimiento. Peter Drucker afirma: “el aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI es elevar la productividad del trabajo, del conocimiento y de quien trabaja en el. De allí que el desafío central es hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento. Esta

teoría sostiene que el requisito de supervivencia y el éxito de la organización es elevar la productividad de quien trabaja con el conocimiento. Existen seis factores:

- a.** Planteo de la pregunta. El propósito de quienes trabajan en el campo del conocimiento empieza planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuál es la tarea?, ¿Cuál debe ser?, ¿Qué debe esperarse como aporte de usted?, ¿Qué trabas encuentra usted en el cumplimiento de su tarea, las cuales deban eliminarse?
- b.** La responsabilidad por la propia productividad. Las personas que trabajan con el conocimiento deciden de que deben ser responsables en cuanto a la calidad y cantidad, en cuanto al tiempo y los costos.
- c.** La innovación continuada. Ha de ser parte del trabajo, la tarea y responsabilidad de quienes trabajan con el conocimiento.
- d.** El aprendizaje y enseñanza continua. El trabajo de conocimiento exige aprendizaje de parte del trabajador pero también enseñanza continua también de su parte.
- e.** La calidad. Para los que trabajan con el conocimiento es importante la cantidad de producción, tan igual como lo es la calidad.
- f.** El trabajador un Activo y no un costo. Los empleados que hacen un trabajo manual no son dueños de los medios de producción, en cambio quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción. El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. La labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo. ¿Qué se necesita para atraer y conservar a este tipo de personas de alta producción?

Administración Unificada. Se sostiene que el enfoque de proceso basado en las funciones administrativas – Planificación, organización, dirección y control – es el que logra integrar los diversos puntos de vista sobre la administración para una comprensión global de ella.

- a. Conocimiento de la función de planificación. Mediante esta función de planificación se proyecta el futuro de la organización. Comprende la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Esta función integra conocimientos en torno a toma de decisiones, planificación estratégica y planificación operacional.
- b. Conocimiento de la función de Organización. Una vez determinada las metas, las estrategias y los planes de la organización, los gerentes deben diseñar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. Esta función integra conocimientos en torno a: diseño organizacional, administración de recursos humanos y administración de cambio e innovación.
- c. Conocimiento de la función de la Dirección. Mediante esta función los gerentes procuran influir sobre sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan alcanzar los objetivos de la organización, y esto a través de la motivación, liderazgo y de la comunicación y negocios.
- d. Conocimiento de la función de Control. La función final de los gerentes es controlar, mediante esta función se pretende asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño proyectado. Si hay desviaciones significativas el trabajo del gerente hace que la organización retome su curso. Esta función integra conocimientos en torno a:

fundamentos de control y herramientas y técnicas de control.

1.2.2 Gestión de Contratos de obras públicas

Según CEPAL (2010), en los gobiernos regionales se pueden identificar varias actividades que derivan de sus funciones sustantivas y complementarias, las cuales se encuentran secuenciadas y ordenadas, por lo que pueden ser considerados procesos institucionales o de gestión. Un proceso, es definido bajo diferentes perspectivas y por diversos autores, para Harrington es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno; la norma internacional ISO 9000:2000, define proceso como el conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, mientras que para la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. De las definiciones analizadas se puede advertir que todos ellos resaltan la característica fundamental de todo proceso: una transformación que agrega valor, cuyo resultado está dirigido a satisfacer a un determinado cliente, sea interno o externo.

En el ámbito administrativo del gobierno regional se entendería por proceso la secuencia ordenada de actividades que se desarrollan en la entidad, las que están interrelacionadas entre sí, con el objeto de conseguir un resultado concreto como respuesta a una demanda o prestación de un servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de los bienes y/o servicios y que crean valor intrínseco para los mismos. En este sentido, la ejecución de una obra pública, contiene aspectos que caracterizan a todo proceso, pues están orientados a obtener unos resultados, a crear valor para los ciudadanos, dar respuesta a la misión del gobierno regional, sus objetivos están alineados con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, los flujos de información, documentos y materiales están debidamente organizados, reflejan las relaciones con los ciudadanos, proveedores y entre diferentes unidades orgánicas (clientes internos), mostrando cómo se desarrolla el trabajo, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la entidad, y, tienen un inicio y un final definidos.

Ahora, para entender el proceso de ejecución de una obra es necesario analizar en conjunto el ciclo del gasto público en todas sus fases y del recorrido que la iniciativa de gasto debe hacer en la entidad regional para procesarse, desde que nace en una decisión de planificación hasta que se concreta en un producto o infraestructura pública. Toda iniciativa para ejecutar una obra nace de una demanda ciudadana -para mejorar una situación actual o solucionar un problema existente- que es ingresada en la agenda del gobierno regional a través de un proceso de planificación o de la decisión de una autoridad política. Durante la fase de pre-inversión, la formulación es realizada por la unidad de infraestructura, que es la encargada de realizar el estudio ya sea con su propia capacidad operativa o contratando a un tercero. Luego este estudio pasa por la oficina de programación de inversiones para la evaluación de viabilidad. Obtenida la viabilidad, el proyecto es programado y presupuestado y nuevamente la unidad de infraestructura procede con el desarrollo de los estudios definitivos o expediente técnico, los mismos que pueden desarrollarse con su propia capacidad o contratando a un tercero. Una vez concluidos, estos estudios requieren una resolución de aprobación a determinado nivel directivo para proceder con su ejecución, ya sea a través de una empresa contratista o por administración directa. De ser el caso, puede contratarse la supervisión de obra. Una vez que la obra esté concluida se procede con la liquidación técnica y financiera.

Concepto de Obras Públicas

Las obras públicas tienen su origen en la necesidad del Estado de proporcionar la infraestructura necesaria para que se mantenga o mejore el nivel de vida de la población, siendo ello uno de sus principales roles. Debidamente priorizadas aumentan el bienestar y la estabilidad social y contribuyen de forma decisiva a la competitividad, pues toda infraestructura pública es un factor clave en la economía de cualquier región. En este contexto, es necesario realizar de manera muy general un análisis conceptual de las obras públicas pues existe la tendencia de emplear indistintamente los términos “obra pública” e “infraestructura”, definida esta última por la Real Academia Española, en su segunda acepción, como el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera, del mismo modo, el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID 2000) la define como el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones por lo general de larga vida útil que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios considerados necesarios para el desarrollo de fines productivos, políticos, sociales y personales . Por otro lado, se entiende por obra bajo el contexto en que se realiza este estudio a la construcción, reconstrucción, remodelación, demolición, renovación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos; de acuerdo a la Real Academia Española, una obra es considerada como una cosa hecha o producida por un agente. Es decir, es el resultado de una actividad humana, es el producto de la creación, elaboración, construcción o la transformación de una cosa física preexistente, dando como resultado un bien inmueble.

De las definiciones precedentes se desprende que no existe un elemento objetivo que permita distinguir cuando una obra es privada o pública, pues no existen, en principio, diferencias sustanciales entre esta última y la obra privada desde la perspectiva de su ejecución material (Ana belén Casares, 2010). Por tanto, la definición de obra pública, abarca dos conceptos, una “obra” y otra “pública”, definida la primera, toca ahora referirse a lo “público” el cual está relacionado con el interés general, que tutela el Estado, la búsqueda de la satisfacción del beneficio colectivo, de allí que se considere, que una obra es pública cuando el Estado promueve o financia su construcción, para destinarla al uso o servicio del interés general o colectivo. Por tanto, se puede señalar que las características más resaltantes de una obra pública son las siguientes: es construida directamente o por encargo de una entidad pública; es construida por necesidad o conveniencia general; está ligada a la acción de fomento que debe asumir la administración pública en torno a los intereses generales; da lugar a problemas técnicos, jurídicos, institucionales y político-administrativos; y, puede ser fruto de la planificación, adelantándose a los acontecimientos, o de la demanda social (Pellicer 2004). De estos análisis preliminares cabe inferir que la infraestructura, en un sentido muy restrictivo, es el objeto material que resulta de la ejecución de las obras públicas, pues al concepto tradicional de ésta última debe sumarse en la

actualidad aquél que deriva del carácter finalista propio de la infraestructura, susceptible de englobar también aquellos “elementos o servicios” intangibles que resulten indispensables para que funcione una organización (Ana belén Casares, 2010). Es decir, la diferencia entre el concepto de obra pública con el de infraestructura es la posibilidad de que en este último se integren elementos no tangibles (servicios) y, sobre todo, su contenido finalista en el sentido de que engloba todo lo indispensable para que funcione una organización o servicio. En términos generales, podemos mencionar que las obras públicas son aquellos trabajos desarrollados por el Estado orientados a la ejecución de construcciones nuevas o al mejoramiento, ampliación, rehabilitación, mantenimiento, restauración y reconstrucción de las ya existentes, los mismos que están destinadas a la satisfacción de necesidades colectivas y/o al beneficio de la ciudadanía en general. Las obras públicas son aquellos trabajos intrínsecamente asociados a actividades de construcción o ingeniería civil y son de carácter temporal, cuyo promotor es la administración pública, con el fin inmediato de satisfacer una necesidad pública, en efecto, las administraciones públicas que deciden, impulsan, programan y financian, con recursos públicos una obra, asumen la figura de promotor. En los casos en los que la administración ejecute directamente la obra con su propia capacidad operativa adquiere a su vez la condición de ejecutor o constructor. Toda obra pública se desarrolla a través de etapas sucesivas (ciclo de vida del proyecto) desde su concepción hasta su materialización. Para una mayor ilustración se muestra un esquema en el que están definidos las tres fases por las que tiene que atravesar un proyecto de obra pública: la fase de pre-inversión que comprende la detección de un problema o una necesidad, la decisión de resolverlo, y, la definición de las acciones a seguir; la fase de inversión que abarca el diseño definitivo, y la ejecución de obras; finalmente, la fase de pos inversión, que comprende el uso, explotación y mantenimiento de la infraestructura; esta última fase cierra el ciclo y garantiza la retroalimentación y por lo tanto la aplicación de las lecciones aprendidas para futuros desarrollos.

En la Administración Pública, el nacimiento de una idea, ya sea para mejorar una situación actual o solucionar un problema existente, supone el desencadenar toda la maquinaria administrativa para que se redacten los estudios y proyectos

necesarios y, posteriormente, se ejecuten las obras correspondientes que conviertan la idea en realidad (Pellicer 2004).



Esquema general del proceso de la ejecución de una obra pública.

Finalmente se debe tener en cuenta que la ejecución de obras públicas tiene una profunda incidencia en el entorno natural y social en que se desarrolla, por lo que en su diseño y ejecución no pueden dejar de considerarse los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Modalidad de ejecución de obras públicas La ejecución de obras públicas, se puede realizar mediante una de las siguientes modalidades:

- Ejecución de obras por contrato administrativo, por medio del cual un tercero se obliga a construir una obra de interés público a cambio del pago de un precio. Se entiende que son celebrados a título oneroso, entre una empresa contratista y la administración pública, que tengan por objeto, la ejecución de una obra que responda a las necesidades indicadas por esta última. En el Perú, esta modalidad es definida en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, el cual señala que la ejecución presupuestaria indirecta, se produce cuando la ejecución física y/o financiera de las Actividades y Proyectos así como de sus respectivos componentes, es realizada por una Entidad distinta al pliego; sea por efecto de un contrato o convenio celebrado con una entidad privada, o con una entidad pública, sea a título oneroso o gratuito. Asimismo, dentro de esta modalidad se considera la concesión de obra pública, que viene a ser un acuerdo de voluntades entre la Administración y un tercero, por medio del cual este último se obliga a construir a su costo una obra pública, a cambio de cobrar durante un período de tiempo tarifas a los usuarios, es decir, la Administración contrata con un particular la

ejecución de la obra, y prevé que la contraprestación se pague mediante el cobro de tasas o cánones que se cobra directamente a los usuarios. • Ejecución de obras por administración directa, es cuando la Administración, con su personal técnico, administrativo, equipos e infraestructura, afronta la ejecución de las obras. Del mismo modo, en el Perú, la mencionada ley señala que la ejecución presupuestaria directa se produce cuando la Entidad con su personal e infraestructura es el ejecutor presupuestal y financiero de las Actividades y Proyectos así como de sus respectivos componentes. Es de precisar que las obras bajo esta modalidad, también son conocidas como obras por administración directa, que es la denominación más generalizada.

1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

A continuación se muestran investigaciones relacionadas a la presente investigación:

Pérez Balladares, Francisco (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR”**, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

- 2) Existe evidencia de la relación entre la dimensión planificación de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

- 3) Se determinó que existe relación entre la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

4) Existe evidencia que existe relación entre la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

5) Se determinó que existe relación entre la dimensión control de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la SUNAT”**, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión de cobranza coactiva y la gestión administrativa se relacionan con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la dimensión recaudación de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 3) Se determinó que la dimensión cumplimiento tributario voluntario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 4) Se determinó que la dimensión incumplimiento tributario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 5) Hay evidencia que la dimensión planeación de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 6) Hay evidencia que la dimensión organización de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 7) Se determinó que la dimensión dirección de la variable Gestión

Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

- 8) Se determinó que la dimensión control de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

Valdivieso Echevarría, Amancio Rodolfo (2005), en su Tesis “**Sistemas de gestión administrativa y la calidad del servicio académico en las universidades de la región Huánuco 2003-2004**”, para optar el grado académico de Doctor en Administración. Pág. 90 y 137 - UIGV.

La presente Tesis estableció como objetivo general el Determinar las percepciones de autoridades, docentes y administrativos, así como, de los usuarios, con relación a los sistemas de gestión administrativa y la calidad de servicios académicos en las Universidades de la Región Huánuco.

Los objetivos específicos fueron:

- Identificar la existencia o no de diferencias significativas entre las estimaciones de las autoridades, docentes y administrativos y las de los usuarios, sobre los sistemas de gestión administrativa en las Universidades de la Región Huánuco.
- Identificar la existencia o no de diferencias significativas entre las estimaciones de las autoridades, docentes y administrativos y las de los usuarios, sobre la calidad de los servicios académicos en las Universidades de la Región Huánuco.
- Proponer un perfil ideal de sistemas de gestión administrativa para optimizar la calidad de servicio académico en las Universidades de la Región Huánuco.

Las conclusiones a que arriba la presente Tesis, fueron:

1. Las estimaciones de los directivos, docentes, administrativos y de los usuarios sobre los sistemas de gestión administrativa se ubican en gran mayoría como regulares y su tendencia es hacia las categorías menores de la escala de medición.

2. Las estimaciones de los directivos, docentes, administrativos y de los usuarios sobre la calidad de los servicios académicos se ubican en gran mayoría como regulares y su tendencia es hacia las categorías menores de la escala de medición, aun cuando en algunos casos un sector importante de estudiantes manifiestan mejores percepciones sobre la calidad del desempeño de sus docentes.

Dado que el personal directivo, docente y administrativo y alumnos de las Universidades de la Región Huánuco, en la gran mayoría de los reactivos propuestos asignan la categoría regular con tendencia a las menciones inferiores de la escala de medición, se puede sostener que ambos grupos de informantes asignan bajas estimaciones tanto a los sistemas de gestión administrativa cuanto a la calidad de los servicios académicos.

García Revoredo, Jorge Antonio (2015), en su tesis: **Gestión administrativa y la calidad de servicio en el instituto peruano del deporte**, para optar el grado académico de Doctor en Administración. UIGV. A continuación las principales conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Elementos Tangibles de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Fiabilidad de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 3) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Capacidad de Respuesta de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 4) Existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Seguridad de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 5) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Empatía de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.

- 6) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.

1.4 Marco conceptual

Capacidad de equipo: Permite conocer el desarrollo de los trabajos encomendados, los cuales son realizados entre varias personas, mide la forma como se organizan para afrontar un reto u objetivo trazado, y el planteamiento de soluciones sobre el particular.

Capital intelectual: Medida del valor creado por la gestión del conocimiento. Puede definirse también como la diferencia entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos, que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

Control: Es la cuarta función administrativa que busca asegurar si lo que planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos. Presenta cuatro fases: establecimiento de estándares, observación de desempeño, comparación del desempeño y acción correctiva.

Desempeño laboral: El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

A continuación se detallan, los conceptos sobre las dimensiones de Desempeño laboral, materia de la presente investigación:

Capacidad personal: Permite conocer el desempeño del trabajador en la organización, mide la calidad del trabajo realizado, su creatividad y el cumplimiento del plan de trabajo.

Responsabilidad: Permite conocer el comportamiento del trabajador, mide su disciplina en el trabajo y el cumplimiento de las normas o disposiciones de la organización.

Dirección: Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la Organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

Eficacia: Capacidad para lograr los objetivos. Hacer las cosas correctas, utilizar recursos de manera óptima y obtener resultados y agregar valor.

Eficiencia: Capacidad para hacer correctamente las cosas. Uso de los recursos mínimos (materia prima, dinero, y personas) para obtener el volumen deseado de producción.

Encuesta: Es el instrumento más utilizado en investigación de mercados que sirve como medio para obtener datos que nos dan guía en el proceso de comunicación. Se realiza en forma escrita o verbal.

Estrategias: El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué

de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa

Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Gestión: Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

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

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Norma: Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción.

Organización: expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo.

Plan: Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Planeación: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Política: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

Según el Ministerio Público Fiscalía de la Nación (2013), de acuerdo a la Resolución de la Gerencia General N°266-2013-FN-MP-GG, se aprueba el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia Central de Infraestructura, el mismo que consta de 54 folios, razón por la cual la actividad de control de la ejecución de las obras públicas son también competencia del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

En el Perú, están destinando importantes cuantías de sus inversiones en la ejecución de obras públicas, lo cual debería contribuir con el crecimiento y desarrollo económico de sus respectivas regiones. No sólo por el monto de las inversiones, sino también por lo que las obras representan en el crecimiento y desarrollo económico-social, pues deben estar destinados a incrementar la calidad de vida de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades. Son muchos los análisis que reconocen los efectos favorables de la ejecución de obras públicas sobre el crecimiento económico de una región, sin embargo, llegado a este punto, es necesario detenerse y analizar si éstas se están ejecutando con la eficiencia requerida para disminuir los desperdicios y despilfarros de los recursos públicos, los cuales constituyen un serio obstáculo para el desarrollo económico y social de las regiones.

Las cuantiosas inversiones en obras públicas por sí solas no bastan, si su ejecución no va acompañada de criterios de eficiencia y productividad que incidan en una disminución de los costos de ejecución de las mismas. La sociedad precisa de un sector público eficiente capaz de dar respuestas satisfactorias a las demandas de infraestructura, pues es un factor fundamental que contribuye a que

una región sea competitiva, para ello, será preciso revisar la forma en que se gestiona, supervisa y controla la ejecución de una obra pública, de modo que se asegure que estas inversiones sean adecuadamente manejadas.

La urgencia de analizar la eficiencia en la ejecución de obras públicas, surge, por los resultados decepcionantes que los gobiernos regionales están mostrando durante este proceso, pues la eficiencia que deben mostrar se está viendo obstaculizada por aspectos de orden técnico y de gestión. Todo esto, definitivamente repercute negativamente en la calidad del gasto en infraestructura. Es importante destacar el rol que desempeñan las infraestructuras en el desarrollo de una región, tanto en el ámbito económico como en lo social, al respecto la CEPAL señala que *la adecuada disponibilidad de obras de infraestructura, así como la prestación eficiente de servicios conexos, contribuyen a que un país o región pueda desarrollar ventajas competitivas y alcanzar un mayor grado de especialización productiva.*

Entre las principales deficiencias en la ejecución de obras públicas destacan: la deficiente elaboración de los Expedientes Técnicos, el desconocimiento de la normativa de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, contratistas sin experiencia y una mala supervisión de las obras.

Bajo este contexto, que existe un gran interés por conocer la relación entre la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

A continuación se presentan los aspectos más relevantes del marco teórico:

Según Chiavenato (2008). "La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia); minister comparativo de inferioridad, y el sub fijo ter, es decir quien cumple una función bajo el mando de otro". "La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". "La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlo en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y el control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de una empresa para conseguir los

objetivos.” "La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente" (p. 3) Para Guzmán (2006), "es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales" (p. 12).

Según Rodríguez (2009), Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos" (p.18). Para Robbins & Coulter (2005) "la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas", (p. 7). Para Koontz & Weihrich (2008) la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos", (p.14). Tomando en cuenta las definiciones citadas se puede decir que: "La administración es el conjunto de procesos que incluye planificar, organizar, dirigir y controlar, los recursos y las actividades de trabajo, dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos o metas establecidas de manera eficiente y eficaz".

"El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar" (Welsch, Hilton & Gordon, 2004, p. 28) Koontz & O'Donnell (2008) mencionan "las etapas del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control" (p. 17) Para Kotter (2011) los procesos que incluyen la base moderna de la dirección son los siguientes: "Primero la planificación y elaboración de presupuestos, que consiste en señalar metas u objetivos para el futuro y, por lo general establecerá los pasos detallados que se deberán dar para alcanzar dichas metas y luego asignar los recursos necesarios para cumplir dichos planes". (p. 36)

De acuerdo a Beltrán (2008) "es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro previamente establecido. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como conjunto de actividades sino de logros" (p. 28). "El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en

los resultados” (Melnik & Pereira, 2006, p. 174) El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”. De acuerdo a lo anterior y a conceptos previos adquiridos en los cursos de administración, se puede decir que “planificación hace alusión a la elaboración de objetivos y líneas de acción para su logro, Organización es el diseño de tareas, adjudicación de responsabilidades y autoridad, manejo de personas y coordinación de esfuerzos para buscar la consecución de los objetivos, establecimientos de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas la responsabilidad de realizarlo. Control permite que los resultados y rendimientos obtenidos estén dentro del intervalo marcado y en relación a esto tomar las medidas necesarias para corregir lo planeado, su información se toma directamente de las operaciones.

Gestión de Contratos de obras públicas

Según CEPAL (2010), en los gobiernos regionales se pueden identificar varias actividades que derivan de sus funciones sustantivas y complementarias, los cuales se encuentran secuenciados y ordenados, por lo que pueden ser considerados procesos institucionales o de gestión. Un proceso, es definido bajo diferentes perspectivas y por diversos autores, para Harrington es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno; la norma internacional ISO 9000:2000, define proceso como el conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, mientras que para la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. De las definiciones analizadas se puede advertir que todos ellos resaltan la característica fundamental de todo proceso: una transformación que agrega valor, cuyo resultado está dirigido a satisfacer a un determinado cliente, sea interno o externo.

En el ámbito administrativo del gobierno regional se entendería por proceso la secuencia ordenada de actividades que se desarrollan en la entidad, los que están

interrelacionadas entre sí, con el objeto de conseguir un resultado concreto como respuesta a una demanda o prestación de un servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de los bienes y/o servicios y que crean valor intrínseco para los mismos. En este sentido, la ejecución de una obra pública, contiene aspectos que caracterizan a todo proceso, pues están orientados a obtener unos resultados, a crear valor para los ciudadanos, dar respuesta a la misión del gobierno regional, sus objetivos están alineados con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, los flujos de información, documentos y materiales están debidamente organizados, reflejan las relaciones con los ciudadanos, proveedores y entre diferentes unidades orgánicas (clientes internos), mostrando cómo se desarrolla el trabajo, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la entidad, y, tienen un inicio y un final definidos.

Ahora, para entender el proceso de ejecución de una obra es necesario analizar en conjunto el ciclo del gasto público en todas sus fases y del recorrido que la iniciativa de gasto debe hacer en la entidad regional para procesarse, desde que nace en una decisión de planificación hasta que se concreta en un producto o infraestructura pública. Toda iniciativa para ejecutar una obra nace de una demanda ciudadana -para mejorar una situación actual o solucionar un problema existente- que es ingresada en la agenda del gobierno regional a través de un proceso de planificación o de la decisión de una autoridad política. Durante la fase de pre-inversión, la formulación es realizada por la unidad de infraestructura, que es la encargada de realizar el estudio ya sea con su propia capacidad operativa o contratando a un tercero. Luego este estudio pasa por la oficina de programación de inversiones para la evaluación de viabilidad. Obtenida la viabilidad, el proyecto es programado y presupuestado y nuevamente la unidad de infraestructura procede con el desarrollo de los estudios definitivos o expediente técnico, los mismos que pueden desarrollarse con su propia capacidad o contratando a un tercero. Una vez concluidos, estos estudios requieren una resolución de aprobación a determinado nivel directivo para proceder con su ejecución, ya sea a través de una empresa contratista o por administración directa. De ser el caso, puede contratarse la supervisión de obra. Una vez que la obra esté concluida se procede con la liquidación técnica y financiera.

2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.3.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación?

2.1.3.2 Problemas específicos

- a. ¿Cómo se relaciona el nivel de planificación en la ejecución de obras públicas con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación?
- b. ¿Cómo se relaciona el nivel de organización en la ejecución de obras públicas con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación?
- c. ¿Cómo se relaciona el nivel de dirección en la ejecución de obras públicas con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación?
- d. ¿Cómo se relaciona el nivel de control en la ejecución de obras públicas con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación que tiene la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la relación entre la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación entre el nivel de planificación en la ejecución de obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- b) Determinar la relación entre el nivel de organización en la ejecución de obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- c) Determinar la relación entre el nivel de dirección en la ejecución de obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- d) Determinar la relación entre el nivel de control en la ejecución de obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la Gerencia de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

b) Delimitación temporal

El período que abarcó el presente estudio fue de enero a julio del año 2016.

c) Delimitación social

Se trabajó a nivel de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El desarrollo de la investigación estará encaminado a tratar de determinar si

existe relación entre la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

La importancia de la investigación radicarán en que las organizaciones requieren ser más eficientes, lo cual está relacionado con la gestión adecuada de los recursos de las empresas.

La investigación brindará aportes importantes que permitirán adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de la gestión administrativa de los contratos para la adecuada ejecución de las obras públicas.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Idalberto Chiavenato (1999). En su libro *Introducción A La Teoría General De La Administración* dice:

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrollo la llamada escuela de la **administración científica**, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. Existen algunos aspectos principales en la organización racional del trabajo como son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción. Concepto de homoeconómicas (hombre económico), condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, supervisión funcional.

Según CEPAL (2010), en los gobiernos regionales se pueden identificar varias actividades que derivan de sus funciones sustantivas y complementarias, los cuales se encuentran secuenciados y ordenados, por lo que pueden ser

considerados procesos institucionales o de gestión. Un proceso, es definido bajo diferentes perspectivas y por diversos autores, para Harrington es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno; la norma internacional ISO 9000:2000, define proceso como el conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, mientras que para la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. De las definiciones analizadas se puede advertir que todos ellos resaltan la característica fundamental de todo proceso: una transformación que agrega valor, cuyo resultado está dirigido a satisfacer a un determinado cliente, sea interno o externo.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a. El nivel de planificación en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- b. El nivel de organización en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- c. El nivel de dirección en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- d. El nivel de control en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la Gerencia Central

de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.3.3 Variables e Indicadores

Clasificación de Variables

- a. Eficiencia administrativa (variable independiente)
- b. Gestión de contratos (variable dependiente)

Cuadro N°1
Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Planificación	Nivel de Planificación
		Objetivos
		Metas
	Organización	Nivel de organización
		Estructura Orgánica y Manuales
		Reglamento
	Dirección	Nivel de dirección
		Motivación y Capacitación
	Control	Nivel de Control
		Control y Evaluación

GESTIÓN DE CONTRATOS	Ejecución de contratos	Nivel de ejecución de contratos
	Supervisión de contratos	Nivel de supervisión de contratos

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público.

Muestra

Debido al pequeño tamaño de la población y al acceso a la información de los colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público, se determinó como muestra a toda la población, es decir, 59 colaboradores.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el descriptivo.

3.2.2 Nivel

El nivel fue Aplicado, porque se utilizaron encuestas, para recoger datos e información para la comprobación de la hipótesis.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue el descriptivo.

3.2.3.2 Diseño

El diseño fue correlacional

$$M = O_{x_1} r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

X₁ = Eficiencia administrativa.

Y = Gestión de contratos

r = Índice de correlación de variables.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 14 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,824$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 14 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°1 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Cuadro N°1
Estadístico de Fiabilidad

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	59	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	59	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,823	14

CAPÍTULO IV:
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público.

Tabla N°1
Nivel de planificación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy bajo	14	23.73%
Bajo	19	32.20%
Regular	12	20.34%
Alto	9	15.25%
Muy alto	5	8.47%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a cómo considera el nivel de planeación del Ministerio Público Fiscalía de la Nación respecto a la ejecución de obras públicas, 19 encuestados indican que es bajo, lo que representa un 32,20%, 14 encuestados indican que es muy bajo, lo cual representa el 23,73%, 12 encuestados manifiestan que es regular, lo cual representa el 20,34%, 9 encuestados indican que es alto, lo cual representa el 15,25% y 5 encuestados manifiestan que es muy alto, lo que representa un 8,47%. Es decir, más del 55% de encuestados indican que es bajo el nivel de planeación del Ministerio Público Fiscalía de la Nación respecto a la ejecución de obras pública.

Tabla N°2
Objetivos logrados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	13	22.03%
Rara vez	21	35.59%
A veces	11	18.64%
Casi siempre	9	15.25%
Siempre	5	8.47%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a los objetivos planificados en la ejecución de obras públicas del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, considera que se logran, 21 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 35,59%, 13 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 22,03%, 11 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 18,64%, 9 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 15,25% y 5 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 8,47%. Es decir, más del 57% de encuestados indican que nunca o rara vez se logran los objetivos en la ejecución de obras públicas en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

Tabla N°3
Metas planificadas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	25.42%
Rara vez	23	38.98%
A veces	10	16.95%
Casi siempre	8	13.56%
Siempre	3	5.08%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a las metas planificadas en la ejecución de obras públicas del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, considera que se alcanzan, 23 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 38,98%, 15 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 25,42%, 10 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 16,95%, 8 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 13,56% y 3 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 64% de encuestados indican que nunca o rara vez se alcanzan las metas planificadas en la ejecución de obras públicas en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

Tabla N°4
Estructura orgánica definida

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	5.08%
De acuerdo	10	16.95%
Indiferente	13	22.03%
En desacuerdo	15	25.42%
Totalmente en desacuerdo	18	30.51%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si la estructura orgánica del Ministerio Público Fiscalía de la Nación está definida, 18 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 30,51%, 15 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 25,42%, 13 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 22,03%, 10 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 16,95% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 54% de encuestados indican que no están de acuerdo que exista una estructura orgánica definida en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

**Tabla N°5
Manuales disponibles**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	12	20.34%
Rara vez	19	32.20%
A veces	11	18.64%
Casi siempre	9	15.25%
Siempre	8	13.56%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si se encuentran disponibles los manuales en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación, 19 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 32,20%, 12 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 20,34%, 11 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 18,64%, 9 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 15,25% y 8 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 13,56%. Es decir, más del 52% de encuestados indican que nunca o rara vez que se encuentran los manuales disponibles en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

**Tabla N°6
Reglamento interno disponible**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	25.42%
Rara vez	20	33.90%
A veces	10	16.95%
Casi siempre	8	13.56%
Siempre	6	10.17%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si se encuentra disponible el Reglamento interno en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación, 20 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 33,90%, 15 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 25,42%, 10 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 16,95%, 8 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 13,56% y 6 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 10,17%. Es decir, más del 59% de encuestados indican que nunca o rara vez que se encuentra el Reglamento Interno disponible en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

**Tabla N°7
Trabajadores motivados**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	25.42%
Rara vez	22	37.29%
A veces	9	15.25%
Casi siempre	7	11.86%
Siempre	6	10.17%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si se encuentran los trabajadores motivados por los órganos directivos, 22 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 37,29%, 15 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 25,42%, 9 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 15,25%, 7 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 11,86% y 6 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 10,17%. Es decir, más del 62% de encuestados indican que nunca o rara vez que los trabajadores se encuentran motivados por los órganos directivos del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

Tabla N°8
Trabajadores son capacitados permanentemente

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	17	28.81%
Rara vez	24	40.68%
A veces	9	15.25%
Casi siempre	6	10.17%
Siempre	3	5.08%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si se encuentran los trabajadores capacitados permanentemente, 24 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 40,68%, 17 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 28,81%, 9 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 15,25%, 6 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 10,17% y 3 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 69% de encuestados indican que nunca o rara vez que los trabajadores se encuentran capacitados permanentemente.

Tabla N°9
Evaluación de desempeño

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	14	23.73%
Rara vez	21	35.59%
A veces	12	20.34%
Casi siempre	7	11.86%
Siempre	5	8.47%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si se realizan actividades de evaluación de desempeño, 21 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 35,59%, 14 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 23,73%, 12 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 20,34%, 7 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 11,86% y 5 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 8,47%. Es decir, más del 59% de encuestados indican que nunca o rara vez se realizan actividades de evaluación de desempeño.

**Tabla N°10
Actividades de control**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	25.42%
Rara vez	23	38.98%
A veces	13	22.03%
Casi siempre	5	8.47%
Siempre	3	5.08%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si se realizan actividades de control, 23 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 38,98%, 15 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 25,45%, 13 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 22,03%, 5 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 8,47% y 3 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 64% de encuestados indican que nunca o rara vez se realizan actividades de control de desempeño.

Tabla N°11
Nivel de ejecución de los contratos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy bajo	16	27.12%
Bajo	24	40.68%
Regular	11	18.64%
Alto	5	8.47%
Muy alto	3	5.08%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a cómo considera el nivel de ejecución de los contratos, 24 encuestados indican que rara vez, lo que representa un 40,68%, 16 encuestados indican que nunca, lo cual representa el 27,12%, 11 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 18,64%, 5 encuestados indican que casi siempre, lo cual representa el 8,47% y 3 encuestados manifiestan que siempre, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 67% de encuestados indican que es bajo el nivel de ejecución de los contratos.

Tabla N°12
Nivel de cumplimiento de los contratos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	18	30.51%
Desacuerdo	26	44.07%
Indiferente	10	16.95%
De acuerdo	3	5.08%
Totalmente de acuerdo	2	3.39%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de los contratos, 26 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 44,07%, 18 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 30,51%, 10 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 16,95%, 3 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 5,08% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3,39%. Es decir, más del 74% de encuestados indican que está en desacuerdo que es adecuado el nivel de cumplimiento de los contratos.

Tabla N°13
Nivel de supervisión de los contratos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	17	28.81%
Desacuerdo	24	40.68%
Indiferente	11	18.64%
De acuerdo	4	6.78%
Totalmente de acuerdo	3	5.08%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si considera adecuado el nivel de supervisión de los contratos, 24 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 40,68%, 17 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 28,81%, 11 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 18,64%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 6,78% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 69% de encuestados indican que está en desacuerdo que es adecuado el nivel de supervisión de los contratos.

Tabla N°14
Personal capacitado para supervisar las obras

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	15	25.42%
Desacuerdo	23	38.98%
Indiferente	12	20.34%
De acuerdo	6	10.17%
Totalmente de acuerdo	3	5.08%
	59	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura Del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 59 colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación, respecto a si considera que el personal se encuentra capacitado para supervisar las obras, 23 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 38,98%, 15 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 28,81%, 11 encuestados manifiestan que a veces, lo cual representa el 18,64%, 6 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 6,78% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 5,08%. Es decir, más del 64% de encuestados indican que está en desacuerdo que el personal se encuentra capacitado para supervisar las obras.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las

mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y . N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : El nivel de planificación en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

H_0 : El nivel de planificación en la ejecución de obras públicas NO se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de planificación	Gestión de contratos
Spearman's rho	Nivel de planificación	de Correlation	1,000	,837
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	59	59
	Gestión de contratos	de Correlation	,837	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	59	59

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- **CONCLUSIÓN:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de planificación en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

1.- **HIPÓTESIS 2:**

H₂: El nivel de organización en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

H₀: El nivel de organización en la ejecución de obras públicas NO se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.- **NIVEL DE CONFIANZA:** 99%, **NIVEL DE SIGNIFICACIÓN:** 1%

3.- **ESTADÍSTICO DE PRUEBA:** Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Nivel de organización	Gestión de contratos
Spearman's rho	Nivel de organización	1,000	,826
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	59	59
Gestión de contratos	Gestión de contratos	,826	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	59	59

4.- **DECISIÓN:** Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- **CONCLUSIÓN:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para

determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de organización en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 3:

H₃: El nivel de dirección en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

H₀: El nivel de dirección en la ejecución de obras públicas NO se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de dirección	Gestión de contratos
Spearman's rho	Nivel de dirección	de Correlation	1,000	,845
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	59	59
	Gestión de contratos	de Correlation	,845	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	59	59

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de dirección en

la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 4:

H₄: El nivel de control en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

H₀: El nivel de control en la ejecución de obras públicas NO se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de control	Gestión de contratos
Spearman's rho	Nivel de control	Correlation Coefficient	1,000	,809
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	59	59
	Gestión de contratos	Correlation Coefficient	,809	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	59	59

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de control en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la

gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 59 colaboradores de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público, se presentan los siguientes hallazgos:

- 1) Más del 55% de encuestados indican que es bajo el nivel de planeación del Ministerio Público Fiscalía de la Nación respecto a la ejecución de obras públicas.
- 2) Más del 57% de encuestados indican que nunca o rara vez se logran los objetivos en la ejecución de obras públicas en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 3) Más del 64% de encuestados indican que nunca o rara vez se alcanzan las metas planificadas en la ejecución de obras públicas en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 4) Más del 54% de encuestados indican que no están de acuerdo que exista una estructura orgánica definida en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 5) Más del 52% de encuestados indican que nunca o rara vez que se encuentran los manuales disponibles en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 6) Más del 59% de encuestados indican que nunca o rara vez que se encuentra el Reglamento Interno disponible en el Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

- 7) Más del 62% de encuestados indican que nunca o rara vez que los trabajadores se encuentran motivados por los órganos directivos del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 8) Más del 69% de encuestados indican que nunca o rara vez que los trabajadores se encuentran capacitados permanentemente.
- 9) Más del 59% de encuestados indican que nunca o rara vez se realizan actividades de evaluación de desempeño.
- 10) Más del 64% de encuestados indican que nunca o rara vez se realizan actividades de control de desempeño.
- 11) Más del 67% de encuestados indican que es bajo el nivel de ejecución de los contratos.
- 12) Más del 74% de encuestados indican que está en desacuerdo que es adecuado el nivel de cumplimiento de los contratos.
- 13) Más del 69% de encuestados indican que está en desacuerdo que es adecuado el nivel de supervisión de los contratos.
- 14) Más del 64% de encuestados indican que está en desacuerdo que el personal se encuentra capacitado para supervisar las obras.

Después de los hallazgos encontrados, se pudo comparar estos resultados con el de otras investigaciones, existiendo algunas similitudes. A continuación se muestran las principales investigaciones:

Pérez Balladares, Francisco (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR”**, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 2) Existe evidencia de la relación entre la dimensión planificación de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

- 3) Se determinó que existe relación entre la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 4) Existe evidencia que existe relación entre la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 5) Se determinó que existe relación entre la dimensión control de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la SUNAT”**, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión de cobranza coactiva y la gestión administrativa se relacionan con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la dimensión recaudación de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 3) Se determinó que la dimensión cumplimiento tributario voluntario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 4) Se determinó que la dimensión incumplimiento tributario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 5) Hay evidencia que la dimensión planeación de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

- 6) Hay evidencia que la dimensión organización de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 7) Se determinó que la dimensión dirección de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 8) Se determinó que la dimensión control de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

Valdivieso Echevarría, Amancio Rodolfo (2005), en su Tesis “**Sistemas de gestión administrativa y la calidad del servicio académico en las universidades de la región Huánuco 2003-2004**”, para optar el grado académico de Doctor en Administración. Pág. 90 y 137 - UIGV.

La presente Tesis estableció como objetivo general el Determinar las percepciones de autoridades, docentes y administrativos, así como, de los usuarios, con relación a los sistemas de gestión administrativa y la calidad de servicios académicos en las Universidades de la Región Huánuco.

Los objetivos específicos fueron:

- Identificar la existencia o no de diferencias significativas entre las estimaciones de las autoridades, docentes y administrativos y las de los usuarios, sobre los sistemas de gestión administrativa en las Universidades de la Región Huánuco.
- Identificar la existencia o no de diferencias significativas entre las estimaciones de las autoridades, docentes y administrativos y las de los usuarios, sobre la calidad de los servicios académicos en las Universidades de la Región Huánuco.
- Proponer un perfil ideal de sistemas de gestión administrativa para optimizar la calidad de servicio académico en las Universidades de la Región Huánuco.

Las conclusiones a que arriba la presente Tesis, fueron:

- 1) Las estimaciones de los directivos, docentes, administrativos y de los usuarios sobre los sistemas de gestión administrativa se ubican en gran mayoría como regulares y su tendencia es hacia las categorías menores de la escala de medición.
- 2) Las estimaciones de los directivos, docentes, administrativos y de los usuarios sobre la calidad de los servicios académicos se ubican en gran mayoría como regulares y su tendencia es hacia las categorías menores de la escala de medición, aun cuando en algunos casos un sector importante de estudiantes manifiestan mejores percepciones sobre la calidad del desempeño de sus docentes.
- 3) Dado que el personal directivo, docente y administrativo y alumnos de las Universidades de la Región Huánuco, en la gran mayoría de los reactivos propuestos asignan la categoría regular con tendencia a las menciones inferiores de la escala de medición, se puede sostener que ambos grupos de informantes asignan bajas estimaciones tanto a los sistemas de gestión administrativa cuanto a la calidad de los servicios académicos.

García Revoredo, Jorge Antonio (2015), en su tesis: **Gestión administrativa y la calidad de servicio en el instituto peruano del deporte**, para optar el grado académico de Doctor en Administración. UIGV. A continuación las principales conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Elementos Tangibles de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Fiabilidad de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 3) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Capacidad de Respuesta de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.

- 4) Existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Seguridad de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 5) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la dimensión Empatía de la variable Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.
- 6) Se determinó que existe evidencia que la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con la Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte.

CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Existe evidencia que el nivel de planificación en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 2) Se determinó que el nivel de organización en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 3) Se determinó que el nivel de dirección en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 4) Se determinó que el nivel de control en la ejecución de obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.
- 5) Se determinó que la eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas se relaciona positivamente con la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Cumplir y hacer cumplir los objetivos en la ejecución de obras públicas, para coadyuvar a la gestión de contratos de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público-Fiscalía de la Nación.
- 2) Elaboración de manuales de procedimientos eficientes, vía análisis de actividades y de valor donde se explique claramente las acciones que deben seguirse durante las etapas del proyecto de inicio a fin.
- 3) Difundir el reglamento interno, las funciones y los manuales de procedimientos en la ejecución de obras públicas, a través de una mejor comunicación entre los Gerentes, colaboradores y los responsables de la gestión de contratos de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público.
- 4) Capacitar a los colaboradores de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público, en cursos de habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones, orientados al cumplimiento de las metas y de los objetivos trazados
- 5) Mejorar los controles para la adopción de acciones preventivas y correctivas en la ejecución de obras públicas, mediante indicadores que puedan estar monitoreados mediante un cuadro de mando integral.
- 6) Optimizar los recursos administrativos, buscando la excelencia operativa de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público.
- 7) Elevar los niveles remunerativos acordes con la importancia de las labores a realizar, teniendo en cuenta el perfil profesional, el grado de especialización y la experiencia.

- 8) Desterrar un fenómeno generalizado en todas las Entidades del Estado, y es alta rotación de los profesionales involucrados en la ejecución de obras, ya que están sujetos a constantes cambios cada vez que una nueva administración asume la conducción de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Alarcón, R. (2008). *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento* (2ª ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma, Editorial Universitaria.
- 2) Anthony, R.N.; Young, D.W. (1988): *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw – Hill.
- 3) Ávila, H. (2011). *Metodología de la investigación aplicada a los negocios*. Lima, Perú.
- 4) Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- 5) Bunge, M. (2009). *Estrategias de la Investigación Científica*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- 6) Caballero Romero (2006) “*Guías Metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado*”. Universidad Andina del Cusco.
- 7) Chiavenato, Idalberto (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México. pp.546
- 8) Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- 9) Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- 10) Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 11) Congreso de la República (1993), *Constitución Política del Perú*, artículos 77° y 78°.
- 12) Delgado Tuesta Inder Gley (Pontificia Universidad Católica, Perú) 2013, en la tesis titulada: *Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en Perú*.
- 13) Dirección General de Presupuesto Público (2011) en la *Guía Básica, El Sistema Nacional de Presupuesto*.
- 14) Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia* (5ª ed.). México: Editorial Thompson.
- 15) Farrell, M.J. (1957). “The Measurement of Productive Efficiency”. *Journal of the*

- Royal Statistical Society, Series A, general, vol. 120, nº. 3, pp. 253-281.
- 16) Fernández, y.; Martínez, A.; Fernández, J.M. (2013): “Evaluación de la eficiencia y el cambio de productividad en el sistema universitario público español tras la implantación de la LOU”. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Instituto de Estudios Fiscales, Hacienda Pública Española / Review of Public Economics, nº. 205-2/2013, pp. 117-131.
 - 17) Fonafe, Ley No. 27170 (1999) Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
 - 18) Fonafe (2013), Directiva de Gestión.
 - 19) García Revoredo, Jorge Antonio (2015). Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio en el Instituto Peruano del Deporte. Tesis de doctorado. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
 - 20) Georgopoulos y Tannenbaum (1957): “A Study of Organizational Effectiveness”.
American Sociological Review, vol. 22.
 - 21) Fuentes, R. (2000): “Eficiencia de los centros públicos de educación secundaria de la provincia de Alicante”. Tesis Doctoral. Departamento de Análisis Económico Aplicado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Alicante.
 - 22) Gonzales Menorca Carlos (Universidad de la Rioja, España) 2015, en la tesis titulada: Desarrollo de una metodología para la gestión interna de proyectos en la Administración pública.
 - 23) Hernández, Fernández y Baptista, (1991) Lección 25: Diseños no experimentales Ex Post Facto: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales, Retrospectivos y Prospectivos.
 - 24) Hernández, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación (2ªed.)*. Bogotá: Editorial MC. Graw Hill.
 - 25) Karina (2008) en su blog Finanza Pública: Gasto Público, Gasto corriente, Gasto de Capital y Gasto Recurrente.
 - 26) Kerlinger, Fred (1983), Lección 25: Diseños no experimentales Ex Post Facto: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales, Retrospectivos y Prospectivos.
 - 27) Ley 28112 (publicada el 28/11/2003), Ley Marco de la Administración

- Financiera del Sector Público.
- 28) Ley 28411 (publicada el 08/12/2014), Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
 - 29) Mostajo Guardia, Rossana (2002), El Sistema Presupuestario en el Perú – Repositorio CEPAL.
 - 30) Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012). *Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la SUNAT*. Tesis de maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
 - 31) Pérez Balladares, Francisco (2012). *Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR*. Tesis de maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
 - 32) Plaza Vidaurre, Marco Antonio (2004), Modelo de Gestión Económica Presupuestal.
 - 33) Quijada Tacuri, Victor Hugo (2006), Monografías.com.sa: El Presupuesto Público (Perú).
 - 34) Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). México Editorial Pearson.
 - 35) Sánchez Carlessi (2002) *“Metodología y diseños en la Investigación Científica”*. Lima URP. Editorial universitaria 2002. 231 p.
 - 36) Rodríguez Gonzales Paul, (2007), Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, en la tesis titulada: Herramienta de control de presupuesto y análisis de Proyectos.
 - 37) Tanaka Torres Elena Mercedes (2011) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, en la tesis titulada: Influencia del Presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud.
 - 38) Universidad de Granada (2015) Sistemas de información contable en administración pública, Dpto. de economía financiera y contabilidad www.ugr.es/~dortiz/sicap/webs/documentos/Tema%203.pdf.
 - 39) Valdivieso Echevarría, Amancio Rodolfo (2005). Tesis *“Sistemas de Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio Académico en las Universidades de la Región Huánuco 2003-2004”*, para optar el grado académico de doctor en administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario aplicado

ANEXO 2: Matriz de consistencia

CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la relación de la eficiencia administrativa de la ejecución de las obras públicas en la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del Ministerio Público Fiscalía de la Nación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Datos generales:

Edad:

Sexo: Femenino () Masculino ()

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Eficiencia Administrativa

Planeación

1. ¿Cómo considera el nivel de planeación del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación con respecto a la ejecución de obras públicas?
 - a. Muy bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy alto

2. ¿Con respecto a los objetivos planificados relacionados a la ejecución de obras públicas por el Ministerio Público - Fiscalía de la Nación, considera que se logran?.
- a. Nunca
 - b. Rara vez
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
3. ¿Con respecto a las metas planificadas relacionadas a la ejecución de obras públicas por el Ministerio Público - Fiscalía de la Nación, considera que se alcanzan?.
- a. Nunca
 - b. Rara vez
 - c. A veces
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre

Organización

4. ¿Se encuentra definida la estructura orgánica del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
5. ¿Se encuentra disponibles los manuales del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Nunca
- b. Rara vez
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

6. ¿Se encuentra disponible el reglamento interno del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Nunca
- b. Rara vez
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

Dirección

7. ¿Los trabajadores del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación se encuentran motivados por los Órganos directivos?.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

8. ¿Los trabajadores del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación son capacitados permanentemente?.

- a. Nunca
- b. Rara vez

- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

Control

9. ¿Se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Nunca
- b. Rara vez
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

10. ¿Se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Nunca
- b. Rara vez
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

11. ¿Cómo considera usted el nivel de ejecución de contratos de obra en la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Muy bajo
- b. Bajo
- c. Regular

- d. Alto
- e. Muy alto

12. ¿Considera adecuado el nivel de cumplimiento de los contratos de ejecución de obras en la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

13. ¿Considera adecuado el nivel de supervisión de los contratos de ejecución de obras en la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación?.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

14. ¿Considera que el personal del área de la Gerencia Central de Infraestructura del Ministerio Público - Fiscalía de la Nación está capacitado para supervisar el cumplimiento de los contratos de ejecución de obra?.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo