

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MEDICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAL  
POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA EN  
EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CALANA - 2016**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MIRTHA ZULEMA TOLEDO ROSALES**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**TACNA - PERÚ**

**2018**



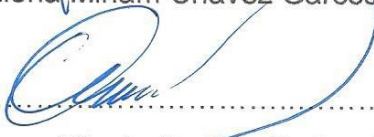

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MEDICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAL  
POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA EN EL  
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CALANA - 2016**

Tesis sustentada y aprobada el 28 de noviembre de 2018; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 ..... Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez
SECRETARIA	:	 ..... Mgr. Elena Miriam Chávez Garcés
MIEMBRO	:	 ..... Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal
ASESOR	:	 ..... M.Sc. Gonzalo Gambini Quezada

## **DEDICATORIA**

*A Dios por haberme permitido transitar por el camino de la felicidad, el amor, el perdón por haberme brindado la fuerza, la fe y la esperanza por todo lo que se necesita para llegar a lograr los sueños y los objetivos trazados.*

*A mi esposo, mi compañero por su apoyo, amor, entrega, comprensión, quien me incentivó a seguir estudiando para así lograr mis objetivos y metas trazados.*

*A mis padres, pilares fundamentales de mi vida, por estar en todo momento por el apoyo incondicional y los consejos que me brindan, lo cual ha permitido desarrollarme personal y profesionalmente.*

*A mis dos queridos hijos, por ser el motor y la luz de la felicidad que representan mi inspiración y entusiasmo, son los que me motivan a continuar perseverando.*

*A mis hermanas así no estemos juntas siempre estaremos unidas ante las adversidades de la vida. Muy especial a mí hermano que desde el cielo guía mis pasos.*

## **AGRADECIMIENTO**

*La ejecución de un proyecto de tesis no es tan solo el esfuerzo propio sino es un esfuerzo colectivo, para el logro de este objetivo debo reconocer y agradecer a mi familia.*

*También expresarles mi agradecimiento a las personas que con sus conocimientos, orientaciones y consejos me han permitido realizar este trabajo. Algunos me han permitido ver más allá de sus conocimientos y orientaciones, otros me han guiado con sus enseñanzas y muchos me apoyaron con el cariño incondicional que me brindaron.*

*Mi gratitud a mis familiares, mis maestros y mis amigos por haberme brindado el aliento para poder llegar a un peldaño más de mi vida profesional.*

*Todo esto es posible a ellos, gracias.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	01

### **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Descripción del problema .....	04
1.2. Formulación del problema .....	08
1.2.1. Problema principal.....	08
1.2.2. Problemas secundarios .....	09
1.3. Justificación e importancia de la investigación .....	09
1.3.1. Justificación de la investigación .....	09
1.3.2. Justificación práctica .....	09
1.3.3. Justificación metodológica.....	10
1.3.4. Justificación legal .....	10
1.3.5. Importancia de la investigación .....	12
1.4. Alcances y limitaciones .....	13
1.4.1. Alcances.....	13

1.4.2. Limitaciones .....	13
1.5. Objetivos .....	14
1.5.1. Objetivo general .....	14
1.5.2. Objetivos específicos .....	14
1.6. Hipótesis .....	15
1.6.1. Hipótesis general.....	15
1.6.2. Hipótesis secundarias .....	15

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del estudio .....	16
2.1.1. Antecedentes de investigación a nivel internacional .....	16
2.1.2. Antecedentes de investigación a nivel nacional .....	18
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. Gestión pública.....	22
2.2.2. Recursos humanos .....	24
2.2.3. Instrumento de gestión en manejo de personal.....	28
2.2.4. Sistema de organización .....	41
2.2.5. Componentes de la eficiencia de organización .....	44
2.2.6. Estructura de organización.....	49
2.2.7. Herramientas de organización.....	51
2.2.8. Cumplimiento de principios de la organización .....	57

2.2.9. Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público .....	62
2.2.10. Organización municipal .....	63
2.2.11. Aspectos generales de la municipalidad distrital de Calana.....	67
2.3. Definición de términos .....	73

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo y diseño de investigación .....	79
3.1.1. Tipos de investigación .....	79
3.1.2. Diseño de investigación .....	79
3.2. Población de estudio .....	80
3.2.1. Población.....	80
3.2.2. Muestra .....	80
3.3. Operacionalización de variables.....	81
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	84
3.4.1. Técnicas de recolección de datos .....	84
3.4.2. Instrumento de recolección de datos.....	84
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	84

### **CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO**

4.1. Marco filosófico .....	86
-----------------------------	----

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

5.1. Presentación .....	88
5.2. Resultados, tablas y figuras .....	88
5.2.1. Análisis de tablas y figuras de las variables .....	88
5.2.2. Pruebas de normalidad .....	135
5.3. Validez de contenido .....	139
5.3.1. Revisión del instrumento .....	139
5.3.2. Confiabilidad de los instrumentos.....	139
5.4. Prueba de hipótesis.....	144
5.4.1. Contrastación de la hipótesis principal .....	144
5.4.2. Contrastación de la primera hipótesis secundaria.....	148
5.4.3. Contrastación de la segunda hipótesis secundaria .....	151

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

6.1. Discusión y resultados.....	156
CONCLUSIONES .....	166
RECOMENDACIONES.....	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170
ANEXOS.....	176

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Definiciones de gestión pública	22
Tabla 2.	Clasificación del organigrama	51
Tabla 3.	Principios de la organización	57
Tabla 4.	Definición de eficiencia	61
Tabla 5.	Determinación de la población	80
Tabla 6.	Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados	89
Tabla 7.	Reglamento de organización y funciones	91
Tabla 8.	Determinación y descripción de las funciones generales	93
Tabla 9.	Determinación y descripción de la importancia	95
Tabla 10.	Establecimiento de relaciones y responsabilidades	97
Tabla 11.	Manual de organización y funciones	99
Tabla 12.	Determinación y descripción de funciones específicas	101
Tabla 13.	Determinación y descripción de la importancia	103
Tabla 14.	Determinación y descripción de las características	105
Tabla 15.	Eficiencias en el sistema de organización	107

Tabla 16.	Proceso de organización	109
Tabla 17.	División del trabajo	111
Tabla 18.	Coordinación	113
Tabla 19.	Estructura de organización	115
Tabla 20.	Pertinente de la estructura de organización de acuerdo a la misión	117
Tabla 21.	Herramientas de organización	119
Tabla 22.	Organigramas	121
Tabla 23.	Manuales	123
Tabla 24.	Diagrama de procesos	125
Tabla 25.	Cuadro de distribución del trabajo	127
Tabla 26.	Cumplimiento de principio de organización	129
Tabla 27.	Eficiencia del cumplimiento de principios de la organización	131
Tabla 28.	Eficacia del cumplimiento de principios de la organización	133
Tabla 29.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una población: Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados	135
Tabla 30.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una población: Eficiencia en el sistema de organización	137

Tabla 31.	Escala de alpha de cronbach	140
Tabla 32.	Alpha de cronbach: Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados	141
Tabla 33.	Alpha de cronbach: Eficiencia en el sistema de organización	141
Tabla 34.	Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados	142
Tabla 35.	Eficiencia en el sistema de organización	143
Tabla 36.	Contrastación de la hipótesis principal (información de ajuste de los modelos)	144
Tabla 37.	Bondad de ajuste	145
Tabla 38.	Pseudo R cuadrado	145
Tabla 39.	Estimaciones de parámetro	146
Tabla 40.	Contrastación de la primera hipótesis secundaria (información de ajuste de los modelos)	148
Tabla 41.	Bondad de ajuste	148
Tabla 42.	Pseudo R cuadrado	149
Tabla 43.	Estimaciones de parámetros	150
Tabla 44.	Contrastación de la segunda hipótesis secundaria (información de ajuste de los modelos)	151
Tabla 45.	Bondad de ajuste	152

Tabla 46.	Pseudo R cuadrado	153
Tabla 47.	Estimaciones de parámetros	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama de la Municipalidad Distrital de Calana	72
Figura 2	Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados	90
Figura 3	Reglamento de organización y funciones	92
Figura 4	Determinación y descripción de las funciones generales	94
Figura 5	Determinación y descripción de la importancia	96
Figura 6	Establecimiento de relaciones y responsabilidades	98
Figura 7	Manual de Organización y Funciones	100
Figura 8	Determinación y descripción de funciones específicas	102
Figura 9	Determinación y descripción de la importancia	104
Figura 10	Determinación y descripción de las características	106
Figura 11	Eficiencia en el sistema de organización	108
Figura 12	Proceso de organización	110
Figura 13	División del trabajo	112
Figura 14	Coordinación	114

Figura 15	Estructura de organización	116
Figura 16	Pertinente de la estructura de organización de acuerdo a la misión	118
Figura 17	Herramientas de organización	120
Figura 18	Organigramas	122
Figura 19	Manuales	124
Figura 20	Diagramas de procesos	126
Figura 21	Cuadro de distribución del trabajo	128
Figura 22	Cumplimiento de principio de organización	130
Figura 23	Eficiencia del cumplimiento de principios de la organización	132
Figura 24	Eficacia del cumplimiento de principios de la organización	134

## RESUMEN

A lo largo del periodo de modernización administrativa se ha visualizado que la medición de los instrumentos de gestión de personal ha registrado cambios y transformaciones en la administración pública. Atendiendo a estas premisas, la investigación se propone analizar y determinar de qué manera los instrumentos de gestión en manejo de personal influyen en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016. Para lo cual se utilizó la investigación básica y el diseño de investigación es no experimental y transeccional, aplicando encuestas como instrumentos de evaluación a una población de 50 empleados entre funcionarios y administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana. Los instrumentos de gestión tanto como el Reglamento de Organización y Funciones y el Manual de Organización de Funciones contribuyen significativamente en la eficiencia de la gestión pública. A un nivel de confianza del 95 %, y un 5 % de probabilidad de error, por lo que se encuentran estrechamente relacionados, tal como se evidencia en los resultados obtenidos en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson además, de acuerdo al p valor = 0,000.

**Palabras clave:** Reglamento de organización y funciones, Manual de Organización y Funciones.

## **ABSTRACT**

Throughout the period of administrative modernization, it has been seen that the measurement of personnel management instruments has registered changes and transformations in the public administration. Based on these premises, the research intends to analyze and determine how management instruments in personnel management influence efficiency in the organizational system of the district municipality of Calana, 2016. For this purpose, basic research and The research design is non-experimental and transectional, applying surveys as assessment instruments to a population of 50 employees among civil servants and administrative staff of the Municipality of Calana. The management instruments as well as the Regulation of Organization and Functions and the Manual of Organization of Functions contribute significantly in the efficiency of public management. At a confidence level of 95%, and a 5% probability of error, which is why they are closely related, as evidenced by the results obtained in the Pearson Chi-square statistical test in addition, according to the p value = 0,000.

**Keywords:** Regulation of organization and functions, Organization and Functions Manual.

## **INTRODUCCIÓN**

En Perú, la gestión pública se torna cada vez más cambiante, sobre todo en el manejo de recursos humanos; por lo que el uso y la actualización de los documentos influyen significativamente en la eficiencia del sistema de organización de una institución pública o privada. Esto trae consigo que los directivos, y/o funcionarios puedan organizar y desarrollar un adecuado funcionamiento de su institución.

Las instituciones van cambiando las estructuras de organización como también los modelos de gestión, de acuerdo a las necesidades que plantean cada uno de ellas; por lo que los instrumentos de gestión resultan ser modelos de gerenciamiento, los cuales dan respuestas a las necesidades de los ciudadanos. Pero cuando se observa el funcionamiento de las organizaciones públicas, resulta que aún no se ha logrado cambiar con esta lógica rígida y verticalista de funcionamiento. Las organizaciones burocráticas están sujetas a un orden establecido de las cosas. El personal administrativo de una institución obedece las instrucciones de su administrador porque de ello deriva la ubicación y el esquema de la institución.

Las características de los instrumentos de gestión, tanto como el reglamento de organización y funciones (ROF) y el manual de organización y funciones (MOF), son donde se planifican y diseñan los cargos, funciones y tareas del nivel jerárquico y los subordinados. (Suller 2008), en los instrumentos de gestión se detallan el conjunto de tareas, funciones con el cual se consolida el progreso institucional, transparencia en la gestión, crecimiento financiero municipal, beneficios comunales, avance individual y el desarrollo social entre otras; para el éxito organizacional es importante y determinante que los documentos de gestión como el ROF y el MOF, deben estar correctamente elaborados, es decir, deben estar consignados de manera adecuada lo que corresponde a las atribuciones del titular de la unidad orgánica, los cargos directivos se encuentren bien determinados, de igual forma las actividades que desempeñan las unidades orgánicas, como también las tareas que desarrollan los subordinados, con el cual se optimizará la eficiencia del sistema de organización.

En Tacna, sobre todo en las municipalidades, los instrumentos de gestión no se encuentran elaborados adecuadamente de acuerdo a las necesidades de la institución, los cuales también se encuentran desactualizados. (Secretaría de Gestión Pública 2013), existen

deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. En donde se ha detectado; ausencia de un sistema eficiente de planeamiento institucional, deficiente diseño de la estructura de organización y funciones, inadecuada política y gestión de recursos humanos, carencia de métodos y sistemas de gestión, por lo que resulta limitada la evaluación y los resultados de los proyectos y actividades no son percibidos; por tanto, se hace imprescindible desarrollar el presente trabajo de investigación, el mismo que se presente mediante capítulos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel internacional, muchas organizaciones se encuentran deseosas de optimizar la calidad de servicio, pues cada vez se preocupan por los documentos normativos de gestión en manejo de personal, dichos documentos resultan ser importantes e imprescindibles en el manejo de personal en las instituciones públicas y privadas es donde se planifica, organiza y distribuye los cargos y funciones del personal de acuerdo a los requerimientos y necesidades de cada institución por ende se mejora el sistema de organización y la prestación de servicio es eficiente y de calidad. Las entidades se deben preocupar por el personal que labora en su institución por ser el recurso más importante, por lo que se estima conveniente actualizar los instrumentos de gestión en manejo de personal, con la finalidad de tener un panorama más amplio de las facultades que le competen a cada trabajador de acuerdo a las funciones que desempeñan, lo cual proporcionará una gestión adecuada con una

atención eficiente, cumpliendo las exigencias y necesidades de los ciudadanos.

En el contexto nacional; en el afán de mejorar las instituciones públicas y privadas en el área de recursos humanos, han elaborado instrumentos de gestión con la finalidad de organizar y distribuir los cargos y funciones de acuerdo al perfil que requieran los puestos, estos instrumentos ayudarán a mejorar el sistema de organización de la institución por ende de prestar un servicio de calidad.

De acuerdo al Congreso de la República del Perú (2007), Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos administrativos, con sujeción al ordenamiento jurídico. Título Preliminar, (Art II).

Los instrumentos de gestión están regulados por un conjunto de leyes y normas técnicas, los cuales son usados para administrar una institución. Estas herramientas varían a lo largo del tiempo y de acuerdo a

las necesidades de la institución no son estáticos, por lo que los gestores deben cambiar los instrumentos con frecuencia.

De acuerdo a Rojas (2006), manifiesta que los documentos de gestión son instrumentos normativos y técnicas que se emplean diariamente para que la gestión municipal se desarrolle en forma adecuada, competente, transparente y de calidad organizacional, estos documentos definitivamente mejoran el manejo de los programas de organización, institucional y del desempeño laboral facilitando la conexión entre los tres niveles de gobierno.

Así mismo, Huarcaya (2011), en su informe manifiesta que la mala gestión edil está relacionada con el bajo rendimiento de los trabajadores de todas las categorías, generando inconvenientes en el buen funcionamiento de las municipalidades a nivel nacional, los responsables de dirigir la municipalidad investigan de qué manera pueden optimizar, proyectar y otorgar instrumentos de capacitación para lograr el buen desempeño laboral.

Del mismo modo, Huaco (2011), en su investigación muestra que los instrumentos normativos de gestión y el organigrama presentan

limitaciones estructurales y funcionales de enlace con los requerimientos de su entorno; así mismo, dichos documentos se encuentran desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes. Por lo que gran parte de los servidores municipales desconocen el manejo y funcionamiento.

En el ámbito local, la Municipalidad Distrital de Calana a través de su área de Recursos Humanos es la encargada de planificar, implementar, y establecer instrumentos de gestión para el manejo del personal de la institución, estos instrumentos de gestión están comprendidos en el ámbito administrativo, gerencia municipal, oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto (de acuerdo a su disponibilidad económica) los demás órganos de línea se establecen conforme lo determina el burgo maestro de turno.

Los documentos con que cuenta la municipalidad son el Reglamento de Organización de Funciones (ROF), Manual de Organización de Funciones (MOF) y el Organigrama, dichos documentos de gestión han sido elaborados en el año 2008 resultando a la fecha documentos muy pretéritos, por lo que no se ajusta a la realidad de la institución; el nivel de actualización y organización de los instrumentos de gestión en relación al

manejo del personal no cuenta con una adecuada distribución, el cual se influye en la eficiencia del sistema de organización de la municipalidad.

El presente plan de investigación se inicia, debido a que se ha observado los instrumentos de gestión de personal con que cuenta la Municipalidad Distrital de Calana ha sido aprobado en el año 2008, hasta la fecha el Reglamento de Organización y Funciones y el Manual de Organización y Funciones; no han sido modificados ni actualizados, por lo que las atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los cargos directivos no se encuentran claramente definidos y las actividades que desempeñan las unidades orgánicas influyen significativamente en el sistema de organización; por lo que no existe una buena determinación y descripción de actividades, en consecuencia no existe un buen análisis de puestos en la Municipalidad Distrital de Calana.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema principal**

¿De qué manera la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados influye en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

- a) ¿Cómo influye el reglamento de organización y funciones en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016?
- b) ¿De qué forma influye el manual de organización y funciones en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Justificación de la investigación**

La investigación propuesta busca, mediante aplicación de la teoría y los conceptos básicos de los instrumentos de gestión en manejo de personal, encontrar explicación a situaciones internas que influyen en la eficiencia del sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana.

### **1.3.2. Justificación práctica**

De acuerdo a la investigación, los resultados permitirán encontrar soluciones concretas a problemas en los instrumentos de gestión en

manejo de personal, que influyen en la eficiencia del sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana. Asimismo, con los resultados se tendrá la posibilidad de plantear soluciones para optimizar la referida eficiencia.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas e instrumentos de investigación, como cuestionarios su procesamiento y Software, estos permiten medir a los instrumentos de gestión en el manejo de personal de esta manera se pretende determinar cómo influye en los resultados de la eficiencia del sistema de organización.

### **1.3.4. Justificación legal**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de normas como:

- Constitución Política del Perú, 1993, en su art. 106, mediante leyes orgánicas se regulan la estructura y el funcionamiento de las entidades del Estado previstas en la Constitución, art.194, las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen

autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

- De acuerdo al Congreso de la Republica del Perú (2007), la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972; La estructura orgánica municipal comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local, (art. 28).
- De acuerdo al Congreso de la Republica (2004), según la Ley Marco del Empleo Público, LEY N° 2817, establece los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho.
- La presente ley crea las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad.

- El Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Calana.
- El Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Calana.
- El organigrama de la Municipalidad Distrital de Calana.

### **1.3.5. Importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación es importante, porque en la actualidad ninguna institución, autoridad o personal empleado podrían ser responsabilizados por hechos o acciones cometidas si no existen documentos que brinden información de las tareas o trabajos que realizan. La responsabilidad se implanta cuando es posible mostrar pruebas de que las autoridades y el personal empleado tienen conocimiento de sus funciones o tareas encomendadas, qué medidas tomaron y el resultado de sus acciones.

Gran parte de las instituciones públicas no cuentan con instrumentos de gestión actualizada, por lo que resulta ineficiente la gestión de recursos humanos, influyendo en el sistema de organización de la institución. Los funcionarios, directivos, personal de órganos intermedios y operativos, son los encargados de la gestión son los que buscan la forma

de mejorar o perfeccionar el manejo de la institución, generando una nueva filosofía organizacional y proporcionándoles herramientas nuevas y actualizadas para que puedan desarrollar de una forma más eficiente sus funciones.

#### **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

##### **1.4.1. Alcances**

El estudio trata de la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados y su influencia en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana-2016.

##### **1.4.2. Limitaciones**

Las limitaciones de investigación fue la resistencia por parte de los encuestados, por brindar información para la base de datos de la presente investigación.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados influye en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Conocer de qué manera influye el reglamento de organización y funciones en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.
- b) Establecer de qué forma influye el manual de organización y funciones en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados influye en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016.

### **1.6.2. Hipótesis secundarias**

- a) El reglamento de organización y funciones influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.
- b) El manual de organización y funciones influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### **2.1.1. Antecedentes de investigación a nivel internacional**

Peñaranda (2010), desarrolló el trabajo de investigación denominado *“Diseño de un manual de organización para la Empresa Química Veterinaria Quimvet C.A.”* de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. (Tesis de maestría). El autor concluye que la organización no cuenta con una estructura normativa, no existe una comunicación eficiente, desconocimiento de las bases primordiales del ente como es la misión y visión, mala distribución de cargos y funciones este es reflejado en el incumplimiento de metas y tareas al no contar con una estructura orgánica establecida creando un desorden en la institución.

Cárdenas (2015), desarrolló el trabajo de investigación denominado *“El Manual de Organización y Funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de*

Tungurahua”. Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. (Tesis de maestría). El estudio concluye en lo siguiente:

- El Manual de Organización y Funciones se relaciona con el rendimiento laboral, debido que en el manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.
- En la empresa existe un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colaboradores realizan sus responsabilidades y funciones de acuerdo a la experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad.
- Los trabajadores desarrollan su labor sin motivación, debido a que el nivel de rendimiento laboral del personal operativo se encuentra en un rango normal, pero con declive a minorar su producción.
- La empresa no cuenta con una estructura del manual de funciones que facilita al ente; coordinación, ejecución, y el control de todas las actividades diarias, dificultando de esta forma que el colaborador no aproveche y utilice los recursos de una manera óptima y por ende su rendimiento laboral es bajo.

- Confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo, debido a la inexistencia de una estructura orgánica, los altos mandos y sin un manual de funciones los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes de investigación a nivel nacional**

Otoya (2012), propuesta de un reglamento de organización y funciones (ROF) y un manual de organización y funciones (MOF) para la escuela de ingeniería agroindustrial de la Universidad Nacional de Trujillo, (tesis de maestría). El autor concluye en lo siguiente: El ROF y el MOF se hacen así dos instrumentos de gestión administrativa interno de cualquier institución pública y privada, que consigna su estructura orgánica y la descripción de los cargos que la integran, El valor de estos documentos para la Escuela es que son documentos técnico normativos que ayudan a la escuela en la gestión y organización para el cumplimiento de sus lineamientos, misión, visión, metas, fines y objetivos.

Huarcaya (2011), desarrolló el trabajo de investigación denominado “Aplicación del Empowerment para lograr una gestión eficiente en la

Municipalidad Provincial del Callao”. (Tesis de maestría), de la Universidad Nacional del Callao. El estudio concluyó que se determinó las limitaciones y deficiencias en la organización; con estos resultados se plantearán acciones y alternativas para un mejor funcionamiento en la Gestión Administrativa y así logrará el trabajo eficiente y eficaz en la Municipalidad Provincial del Callao.

Muro. (2013) desarrolló el estudio denominado “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo (tesis de maestría). El estudio concluye que la empresa en estudio no cuenta con documentos reglamentarios en físico y que cuenta con una cultura burocrática, por lo que se desarrolló una propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo, con la finalidad de que brinden un mejor servicio al facilitar los procesos a sus usuarios.

Fernández (2013), desarrolló el estudio “Influencia de la implementación del Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) en la gestión de recursos humanos de LA I.E.P. CLARET en Arequipa, 2013”, (Tesis de maestría). Universidad Católica Santa María. Los autores

concluyen que el M.O.F. se ha estructurado de acuerdo a los lineamientos estratégicos como lo son para Claret la adquisición de conocimientos, el desarrollo de aptitudes, la promoción de valores y el ejercicio de las virtudes intelectuales y morales, que a través de la promoción, sostenimiento y defensa de la cultura católica.

Según las declaraciones del director y administrador de la institución se concluyó que la división y distribución de funciones del manual es congruente con la organización, consecuentemente el manual está contribuyendo a la mejora progresiva de la cultura organizacional y teniendo una influencia directa en la gestión y capacitación de talento sirviendo como base para la programación de talleres y cursos de actualización para el personal.

Lume (2016) desarrolló el estudio El MOF y su influencia en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú – SEDE JUNIN, 2016. (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco. La autora concluye que se ha medido la influencia del MOF en el cumplimiento de la misión. Donde se ha demostrado en el punto 4.2.1, que el valor de significancia es igual a 0,030, que es menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Y concluyó que el MOF influye

significativamente en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la PNP – sede Junín, 2016; y existiendo un bajo nivel de relación de 0.383. Lo que nos permite comprobar la hipótesis general de la tesis. Ya que se ha demostrado que la variable MOF se relaciona positivamente en el cumplimiento de la misión, pero con un nivel bajo de 0,383.

Huaco (2011) desarrolló el estudio “El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios, Municipalidad Distrital de Pueblo Libre 2011. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos de la Facultad de Ciencias Administrativas. El autor concluye que el Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes. Estos documentos Normativos de Gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Gestión pública

#### 2.2.1.1. Definición

A continuación, en la presente tabla se presenta definiciones de gestión pública:

**Tabla 1**

*Definiciones de gestión pública*

Autor	Concepto
Bozeman (1998)	La gestión pública se ha presentado como antagónico, sustituta o sinónima de administración pública.
Gutiérrez (2003)	Gerencia del conocimiento que requiere un alto estudio humano, de las estrategias para así poder determinar las dificultades, para enfrentar y solucionar problemas; para distinguir los posteriores sucesos de este modo elaborar trayectorias que permitan la conexión con la sociedad.
Secretaría de Gestión Pública del Perú (2013)	Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú**

Por otra parte, Secretaria de Gestión Pública (2013), existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Del documento y de la identificación de la problemática y mapeo de actores se pueden identificar los siguientes:

- a) Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.
- b) Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.
- c) Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- d) Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.
- e) Inadecuada política y gestión de recursos humanos.
- f) Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
- g) Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.
- h) Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

### **2.2.1.3. Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

Declara al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y establece que las normas referidas a organización del Estado requieren de la opinión técnica previa de la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Resulta de necesidad aprobar los criterios necesarios para ordenar la estructura de organización de las entidades de la administración pública, siendo indispensable contar con disposiciones respecto del proceso de elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF.

## **2.2.2. Recursos humanos**

### **2.2.2.1. Definición**

Chiavenato (2007), relaciona con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de

los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la gestión de recursos humanos refieren tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos o ambientales, conocidos como técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización; por tanto se deduce que el recurso humano es parte vital de una organización, por lo que para desarrollar un buen desempeño laboral; los documentos de gestión como el ROF y el MOF, deben estar correctamente elaborados, es decir, consignar en forma correcta lo que corresponde a las atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los cargos directivos, que se encuentren bien determinados, así como también las actividades que desempeñan las unidades orgánicas que hacen que se eleve la eficiencia del sistema de sistema de organización.

#### **2.2.2.2. Carácter situacional de la gestión de recursos humanos**

Según Alfaro (2012), la gestión de recursos humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización; por tanto se deduce que los recursos humanos es un capital humano preponderante de un ente, por lo que es necesario que haya pertinencia en los documentos de gestión como el ROF y el MOF, deben estar correctamente elaborados, es decir, consignar en forma correcta lo que corresponde a las atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los cargos directivos, que se encuentren bien determinados, así como también las actividades que desempeñan las unidades orgánicas que hacen que se logre la eficiencia del sistema de organización.

#### **- Gestión de recursos humanos como proceso**

De acuerdo a Alles (2009), la gestión de recursos humanos tiene una influencia en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, integrarlas y

orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional; por tanto se deduce que la gestión de recursos humanos es un aspecto clave del ente; que implica que los procesos orientados a optimizar el desempeño laboral de las personas, por lo que es primordial que el ROF y el MOF, deben estar correctamente elaborados, es decir, consignar en forma correcta lo que corresponde a las atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los cargos directivos, que se encuentren bien determinados, así como también las actividades que desempeñan las unidades orgánicas.

Según Verona (2002), la Gestión de Recursos Humanos sólo responde al trabajo del día a día, este se basa en mecanismos de control formal mediante reglas, procedimientos y supervisión para la buena administración del personal, las que están diseñadas hacia el futuro, a medio y largo plazo, en una situación en la que se haya aprovechado todas las oportunidades del entorno.

- **Políticas de recursos humanos**

De acuerdo a Alfaro (2012), las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las

políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

### **2.2.3. Instrumento de gestión en manejo de personal**

#### **2.2.3.1. Definición**

Según Suller (2008), son instrumentos en los que se detallan el conjunto de tareas, funciones para consolidar el progreso institucional, transparencia en la gestión, crecimiento financiero municipal, beneficios comunales, generalizar la administración, avance individual y el desarrollo social entre otras; por tanto se deduce que los instrumentos de gestión de manejo personal, es crucial para el éxito organizacional; para lograrlo es determinante que los documentos de gestión como el ROF y el MOF, deben estar correctamente elaborados, es decir, consignar de manera adecuada lo que corresponde a las atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los cargos directivos, que se encuentren bien determinados, así como también las actividades que desempeñan las unidades orgánicas que hacen que se optimice la eficiencia del sistema de sistema de organización.

De acuerdo a Dolan (2007), La gestión de los recursos humanos permite diseñar y planificar los procesos en el cual se elabora y establece planes, programas y estrategias que sean a fines con los planes de desarrollo de cada una de las áreas funcionales de acuerdo al número y tipo de personas en el momento y en el lugar apropiado.

#### **2.2.3.2. Aspectos importantes en los documentos de gestión.**

##### **a) Atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los órganos directivos**

Según Chiavenato (2007), las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. De ahí la necesidad de ocupar los distintos puestos de trabajo de una organización empleando a personas que deben poseer las calificaciones que se requieren. En general, las evaluaciones del desempeño encuentran y diagnostican desviaciones y las corrigen; por tanto se deduce que la determinación de las atribuciones del titular de la unidad orgánica y de los órganos directivos; por lo que implica que los documentos de gestión

como el ROF considere de manera adecuada tal aspecto, es decir, que se encuentren correctamente bien definidos, y de esta forma se eleve la eficiencia del sistema de sistema de organización.

#### **b) Responsabilidades y funciones**

De acuerdo a Alfaro (2012), la responsabilidad del área de recursos humanos en una institución le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, la autoridad máxima es el responsable de toda la organización. Correspondiéndole las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o por división, el responsable del área de recursos humanos es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De este modo, cada jefe o gerente es responsable de un departamento; entre otros. En resumen, toda la organización comparte la responsabilidad del área de recursos humanos, por tanto, la autoridad como jefe o gerente deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos; por tanto se deduce que la determinación de responsabilidades y funciones es trascendental para el normal desarrollo del ente; por lo que para desarrollar un buen desempeño laboral; los documentos de gestión como el ROF y el MOF,

deben estar ordenadamente formulados; o sea, consignar en forma correcta lo que corresponde a las responsabilidades y funciones, que se encuentren bien determinados, lo que permite la efectividad del sistema de sistema de organización.

Su función principal de la autoridad es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero cuanto más grande es la organización, más grande es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto tendrá sobre ellas. Las decisiones pueden influir en el futuro, pero no en el presente, afectando lo que ocurrirá, pero no lo que está ocurriendo. Por lo que el funcionario debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y sus recursos.

### **c) Actividades que desempeñan las unidades orgánicas**

El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo; por tanto se deduce que las actividades que desempeñan las unidades orgánicas; por lo que deben ser correctamente considerados en el ROF y el MOF, que permita la eficiencia del sistema de organización.

### **2.2.3.3. Reglamento de organización y funciones (ROF)**

#### **Definición**

Castañeda (2004) indica que es un documento normativo de gestión institucional, donde se especifica la naturaleza, finalidad, funciones generales, atribuciones del titular de las unidades orgánicas, relaciones, entre otros conforme a la norma legal de creación y disposiciones complementarias. De igual forma determina la estructura funcional y organiza las dependencias de la entidad, usualmente hasta el tercer nivel de organización, plasmándose las facultades de los cargos directivos y estableciendo la capacidad de decisión y jerarquía del cargo, así como el ámbito de la supervisión.

Es un instrumento de gestión administrativa donde se determina los campos funcionales, se establece las responsabilidades siendo un medio para desempeñar la dirección y el control.

Las características que debe contener información puntual, especifican y sencilla; también debe ser funcional manejable, identificable y actualizable.

Debe contener los siguientes elementos de la organización: funciones, unidades orgánicas, relaciones funcionales previstas, atribuciones específicas, entre otros.

Por tanto, se deduce que el reglamento de organización y funciones es una componente crucial de un ente; por lo que para desarrollar un buen desempeño laboral; el ROF debe ser un documento ordenado y consistente; de lo contrario habría un caos organizacional, ya que no tienen bien definidos las funciones generales de las dependencias y será un escollo para el logro de la eficiencia.

### **Importancia**

Es importante, porque es un documento normativo de gestión institucional, donde se especifica la naturaleza, finalidad, funciones generales, atribuciones del titular de las unidades orgánicas, relaciones, contribuye al desarrollo ordenado de las funciones de los entes, con el propósito para cumplir con su misión, pero teniendo en cuenta a las normas públicas; por tanto se deduce que el ROF es vital para que las personas sepan cómo son las funciones generales de las dependencias donde trabajan, para ser parte de la solución de los problemas que puedan tener las dependencias; por lo que se reitera que es crucial que la

precisión de las funciones generales de las unidades orgánicas; que garantiza la eficiencia del sistema de organización.

### **Marco normativo**

De acuerdo al Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, en la que aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.

Documento de gestión cuya elaboración debe realizarse sobre la base de criterios de simplicidad y flexibilidad en un contexto de uso racional de los recursos públicos.

De conformidad con la Ley N° 27658 y el Decreto Supremo N° 094-2005-PCM; aprueba los “Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”, los que constan de cuatro (4) títulos, treinta y siete (37) artículos y cinco (5) disposiciones complementarias; por tanto se deduce que para elaborar acertadamente el ROF se debe considerar a cabalidad las normas, como el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, de ser así es garantía de la eficacia y

efectividad de la gestión del capital humano, por lo que el área correspondiente debe estar bien capacitado para concretizar tal acción.

## **Componentes del Reglamento de Organización y funciones**

### **a) Determinación y descripción de las funciones generales**

Considera si se ha determinado y descrito las funciones generales, observando las disposiciones sobre creación, organización y funciones contenidas en las normas que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado. Si se ha determinado y descrito las funciones generales, de acuerdo a criterios de simplicidad y flexibilidad que permitan el cumplimiento de los fines de la Entidad con mayores niveles de eficiencia y una mejor atención a los ciudadanos. Si se ha determinado y descrito las funciones generales, observando el principio de especialidad conforme al cual se debe integrar las funciones a fines y eliminar posibles conflictos de competencia y cualquier duplicidad de funciones entre sus órganos y unidades orgánicas o con otras entidades de Administración Pública. Si se ha determinado y descrito las funciones generales, de acuerdo a los objetivos de la entidad. Si se ha determinado las funciones generales, de acuerdo a la misión de la entidad. Si se ha determinado las funciones generales, de acuerdo a la visión de la entidad; por tanto, se deduce qué determinación y descripción de las funciones

generales de la entidad es componente, muy importante; por lo que al ser formulados en forma pertinente y coherente será un hecho que la misión sobre todo se cumpla a cabalidad y la visión se logre gradualmente.

**b) Determinación y descripción de la importancia**

Trata de que, si se determina y se describe la importancia del ROF, en cuanto se permite que los órganos cumplan con lo dispuesto en las normas sustantivas, los sistemas administrativos y las normas de aplicación general, cuando sea el caso.

**c) Establecimiento de relaciones y responsabilidades**

Hace referencia a si se evalúa si las funciones asignadas a un mismo órgano o unidad orgánica deben ser afines, compatibles y/o complementarias. Se trata de funciones de coordinación entre órganos, deberá especificarse dicha función en cada uno de ellos. se trate de funciones de coordinación interinstitucional, deberá especificarse la institución con la que aquélla se realiza; por tanto, se deduce que la determinación de relaciones y responsabilidades será necesario que se formule en forma pertinente, para que el ente pueda cumplir en forma óptima las funciones generales las dependencias, es decir, con sus responsabilidades bien definidas.

#### **2.2.3.4. Manual de organización y funciones (MOF)**

##### **Definición**

De acuerdo a Castañeda (2004), es un documento técnico – normativo de la gestión pública, es donde se describe la estructura, objetivos, funciones y precisa las interrelaciones jerárquicas, funciones internas y externas, entre otros, de cada una de las dependencias de la institución. Es donde se describe las funciones específicas a nivel de cargos, a partir de las funciones generales establecidas en el ROF y se determina dentro de estructura orgánica; por tanto se deduce que la elaboración del manual de organización y funciones es parte determinante de la movilización de la gestión, en cuanto al desempeño específico de cada función; por lo que deben estar correctamente elaborados, es decir, muy coherentes a la naturaleza de la institución; por tanto es un hecho que se logre en forma óptima los objetivos, la misión y la visión de la entidad y organización.

El MOF presenta el siguiente esquema; que comprende la finalidad, el alcance, el contenido, la aprobación y la actualización; base legal; objetivos; políticas; líneas de autoridad; responsabilidad y coordinación; funciones generales; organización; funciones de las unidades

estructurales; cuadro orgánico de asignación de cargos; funciones específicas a nivel de cada cargo; el correspondiente organigrama.

### **Importancia**

Es importante, debido a lo siguiente:

- Determina las funciones específicas, responsabilidades autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Dotará de información a los funcionarios y servidores públicos, sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- Ayuda a institucionalizar la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Por tanto, se deduce que el MOF es un documento relevante para el desarrollo laboral del ente; por lo que implica que el personal que lo haga sea bien capacitado; ya que de ello dependerá el funcionamiento de la organización; de lo contrario habrá descontento en el personal, por no tener claro sus funciones, y no se logrará sobre todo la misión de la entidad.

## **Componentes del Manual de Organización y funciones**

### **a) Determinación y descripción de funciones específicas**

Hace referencia: si se evalúa si determina y describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrolladas a partir de las funciones generales del ROF y de los cargos que se encuentran en el CAP. Se determina y se describe las funciones específicas de cada cargo, precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales de autoridad. Se determina y se describe las funciones específicas de cada cargo, precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales de responsabilidad. Se determina las funciones específicas de cada cargo, precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales de coordinación. Se determina las funciones específicas de cada cargo, teniendo en cuenta la descripción en forma clara de la estructura orgánica interna de la institución; por tanto, se determina que la determinación y descripción de funciones específicas, es

primordial para que la organización se desenvuelva en forma óptima, como resultado de que tal aspecto se considera en forma minuciosa y que coadyuve al logro de los objetivos, misión y visión, con la satisfacción de su capital humano, es decir que estén contentos satisfechos con lo que hacen.

Se determina las funciones específicas de cada cargo, teniendo en cuanto la descripción de las funciones de la institución. Se determina las funciones específicas de cada cargo, teniendo en cuanta la descripción en forma clara de la responsabilidad y coordinación de la institución. El manual de organización y funciones facilita la evaluación de las actividades de la organización. El manual de organización y funciones facilita el control de las actividades de la organización.

#### **b) Determinación y descripción de la importancia**

Hace referencia a si el manual de organización y funciones permite que el personal conozca con claridad sus funciones. El manual de organización y funciones permite que el personal conozca sus responsabilidades asignadas; por tanto se deduce que la determinación es crucial para la movilización de los procesos, desarrollados por el capital humano.

### **c) Determinación y descripción de las características**

Debe guardar concordancia y coherencia con la Ley Orgánica, ROF y el cuadro de asignación de personal. El manual de organización de funciones se encuentra referido a las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que se encuentren habilitados para cumplir con los objetivos de la entidad. Este debe evidenciar un lenguaje claro, sencillo y breve redactado en modo infinitivo (ejemplo: supervisar). Además se deduce que el recurso humano es parte vital de una organización, para desarrollar un buen desempeño laboral.

Los documentos de gestión como el ROF y el MOF, deben estar correctamente elaborados, es decir, se debe consignar en forma correcta las atribuciones del titular de la unidad orgánica y los cargos directivos, así como también las actividades que desempeñan las unidades orgánicas que hacen que se eleve la eficiencia del sistema de organización.

#### **2.2.4. Sistema de organización**

##### **2.2.4.1. Definición**

Las personas conforman organizaciones porque algunos objetivos no se lograrían en forma individual según Chiavenato (2007), una

organización es un conjunto de acciones concertadas formalmente entre dos o más personas. Es fundamental la colaboración entre personas para la existencia de la organización. Esta existe sólo cuando: 1. Existen personas capaces de comunicarse y que 2. Sean capaces de trabajar en conjunto. Con la finalidad de lograr objetivos en común.

De acuerdo al Instituto de Hacienda del Estado de México (2003), define a la organización como pieza fundamental de la administración donde se pretende instalar una estructura de labores que se ejerce en una institución. Instalar una estructura formal de mando por el cual las subdivisiones de labores son incluidas, detalladas y clasificadas para el logro de objetivos.

Para Münch (2010), la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

Por tanto, se determina que el sistema de organización es un factor crucial que involucra componentes, que se conjugan acertadamente, con procesos establecidos y coherentes, basados en recursos humanos, materiales y tecnológicos; pero se debe considerar la parte afectiva, como

el clima laboral y cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que se hace necesario que cada miembro del ente esté convencido que como capital humano es la parte más primordial de la organización, para conseguir los objetivos, y hacer realidad el cumplimiento de su misión, así como concretizar la visión.

#### **2.2.4.2. Importancia de la organización**

Según Munch (2010), el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Organizar es establecer la estructura de la entidad el cual es fundamental e importante para el cumplimiento de metas y objetivos planteados el cual conlleva a reducir costos e incrementar la productividad, reducir y eliminar la duplicidad de puestos y funciones, con lo que se simplificará los trabajos o actividades. Por tanto, se determina

que el sistema de organización es vital para que se obtenga resultados anhelados y deseados, como, con respecto a la movilización del capital humano, recursos financieros, materiales y tecnológicos, tangibles e intangibles; pero que tengan como común denominador la cultura ética y las buenas prácticas de sentimientos afectivos laborales y con sentido de pertinencia.

## **2.2.5. Componentes de la eficiencia de organización**

### **2.2.5.1. División de trabajo**

Se fundamenta en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo. Para lograr el proceso es necesario seguir etapas como describir los procesos es un primer proceso para la organización; definir las funciones; clasificar y agrupar las funciones; establecer líneas comunicación e interrelación y organizar los procesos de los departamentos o áreas de la entidad.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

➤ **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos,

macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.

- **Definir** las funciones más importantes.
- **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
- **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
- **Definir** los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

Por tanto, se determina que los componentes de la organización deben estar coherentemente relacionados, que se conjuguen en forma acertada; y no debe dejarse de lado, la dimensión afectiva, que se muestra en buenas prácticas de trabajo en equipo; basado en el clima laboral y cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que se hace indispensable que cada miembro del ente aporte para que la organización sea más coherente y garantice el cumplimiento de la misión.

### **a) Jerarquización**

Es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

Por tanto, se determina que la jerarquización es un aspecto muy primordial que se conjugan en forma acertada, con procesos establecidos y coherentes, basados en recursos humanos, materiales y tecnológicos; por lo que entre niveles de dependencias debe existir respeto para la viabilidad de los procesos, y de esta forma contribuyan en el cumplimiento de los anhelos de la organización.

## **b) Departamentalización**

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia. Listar todas las funciones. Ordenarlas en relación con su jerarquía. Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos, definir los procesos, clasificarlas de acuerdo con su similitud. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

## **c) Descripción de actividades**

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta

etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades; por tanto, se determina de la descripción de actividades es un aspecto relevantes para la concretización de las tareas, de lo contrario, el capital humano no tendría rumbo en la misma organización.

#### **2.2.5.2. Coordinación**

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe

coordinación. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas

Por tanto, se determina que en las organizaciones públicas como su fin es brindar servicios, se utiliza un modelo por áreas y funcional, donde se conjugan acertadamente, los procesos en forma sistémica, y con recursos humanos, con un solo enfoque, basados en el respecto a la cultura organizacional, bajo la orientación de un liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.

#### **2.2.6. Estructura de organización**

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.

- **Geográfica o por territorios.** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.

#### **2.2.6.1 Pertinencia de la estructura de la organización de acuerdo a la misión**

En el contexto de la estructura de organización considera si ésta está en concordancia a la misión de la entidad, que permita elevar la eficiencia de la organización.

#### **2.2.6.2 Pertinencia de la estructura de la organización de acuerdo a los objetivos**

En el contexto de la estructura de organización considera si ésta está en concordancia a la misión de la entidad, que permita elevar la eficiencia de la organización.

## 2.2.7. Herramientas de organización

### 2.2.7.1. Organigrama

Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.

#### Tabla 2

*Clasificación del organigrama: según Munch (2010):*

Clasificación	Contenido
Por su estructura	Muestran la estructura administrativa, e indican las áreas y funciones de los departamentos especiales. Se destaca alguna característica.
Por su área	Generales. Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras. <ul style="list-style-type: none"><li>• Departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección.</li></ul>
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esquemáticos. Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.</li><li>Analíticos. Más detallados y técnicos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.7.2. Manuales

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática información acerca de la organización. Estos pueden ser de acuerdo con

su contenido, políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

Por tanto, se determina que las herramientas de gestión coadyuvan a una gestión dinámica, donde los recursos humanos, materiales, tecnológicos, tangibles intangibles, se distribuyen ordenadamente, y para hacerlos funcionar se requiere las herramientas de gestión, como los manuales, los organigramas, etc., que en alguna medida que permitirá que se optimice la gestión.

### **2.2.7.3. Diagrama de proceso**

Los diagramas de proceso son flujo gramas. Estos nos permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y tiempos

ociosos. Los diagramas de proceso más usuales Flujo de operaciones, ubicación de equipo y de procedimientos. Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.

También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar del trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones.
- Ubicación de equipo.

#### **2.2.7.4. Procesos**

Las etapas para elaborar un diagrama de flujo son:

- Compromiso y autorización de la dirección y de los involucrados.
- Llenar el formato de descripción de actividades con cada de una de las actividades, secuencias y tiempos en que se realizan.
- Elaborar el diagrama de flujo correspondiente.
- Analizar el procedimiento actual, aplicar los principios de organización, eliminar duplicidades y simplificar tiempos y actividades.

- Presentar la propuesta con los ahorros de tiempo y costo-beneficio.
- Elaborar la descripción del procedimiento propuesto.
- Elaborar el diagrama de flujo propuesto.
- Obtener la aprobación de quien realiza el procedimiento y de su jefe inmediato.
- Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- Implantar el nuevo procedimiento.

Por tanto, se determina que las herramientas de gestión contribuya al sistema de organización que permita la movilización de la gestión en forma óptima; por lo que se hace indispensable que los miembros del ente deben estar preparados para lograr tal labor, para conseguir los objetivos, y hacer realidad el cumplimiento de su misión, así como concretizar la visión.

#### **2.2.7.5. Cuadro de distribución de actividades**

Mediante el cual Münch (2010), analiza las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo.

Por medio del cuadro de distribución de actividades es posible:

- Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos.
- Eliminar la duplicidad e ineficiencia.

- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ociosos.
- Evitar fugas de responsabilidad y pérdidas de tiempo.

Por tanto, se determina que el diagrama de proceso y cuadro de distribución es un factor preponderante crucial que involucra componentes, que se conjugan acertadamente, con procesos establecidos y coherentes, que se basan en recursos humanos, materiales y tecnológicos; pero se debe considerar la parte afectiva, como el clima laboral y cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que se hace necesario que cada miembro del ente esté convencido que como capital humano es la parte más primordial del ente, para conseguir los objetivos, y se concrete los objetivos y sobretodo la misión.

**a) Formulación**

- Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo se deben realizar los siguientes pasos:
- Elaborar una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.

- Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- Formular una lista de los deberes o actividades que debe realizar cada persona.
- Complementar la información con la observación y la entrevista.
- Vaciar dichas listas en la forma del cuadro de distribución de actividades.

## 2.2.8. Cumplimiento de principios de la organización

**Tabla 3**

*Principios de la organización*

<b>Principios</b>	<b>Postulados</b>
<b>De la misión</b>	Todas las actividades deben servir para lograr la misión de la organización.
<b>Simplificación</b>	Al organizar es necesario tener presente simplificar el trabajo y no complicarlo.
<b>Especialización</b>	El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza.
<b>Jerarquía</b>	Establece que la organización es una jerarquía. En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad.
<b>Unidad de mando</b>	Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
<b>Difusión</b>	La filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben de estar a disposición de todos los empleados que tengan relación con los mismos con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre las áreas.
<b>Amplitud o tramo de control</b>	Un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas. La centralización origina falta de control.
<b>De la coordinación</b>	Las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía. La empresa eficiente requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de procesos.
<b>Adecuación</b>	La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa y mejorar la arquitectura organizacional que es apropiada para una micro empresa en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes para adaptarse al entorno.

Fuente: Munch (2010)

Por tanto, se determina que los principios de la organización son importantes para que se desarrolle en forma coherente, y acertada, con procesos establecidos y coherentes, basados en recursos humanos, materiales y tecnológicos; de lo contrario no se logrará una adecuada cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que el capital humano es la parte más crucial de la organización, para conseguir los objetivos.

#### ○ **Análisis de puestos**

Por otro lado, Münch (2010), define como una técnica donde se clasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

- **Identificación:** Datos generales del puesto.
- **Descripción genérica:** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.

- **Descripción específica:** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.
- **Perfil del puesto o requisitos:** Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

El Instituto de Hacienda del Estado de México (2003), manifiesta, en un análisis profundo de las características generales y particulares que tiene un puesto dentro de la organización, resaltando aspectos como sus funciones, sus líneas de autoridad, nivel salarial, requisitos y habilidades necesarias para cubrirlo, etc.

La información obtenida de un análisis de puestos permite conocer cuáles son las necesidades de la organización en cuanto a las funciones que deben ser realizadas y su importancia. También permite integrar la estructura y posteriormente el manual de organización sin omitir alguna función o duplicarla.

De acuerdo a Chiavenato (2007), identifica el contenido (aspectos intrínsecos), analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos,

es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas.

Por tanto, se determina que el análisis de puestos es primordial para que el normal desarrollo de las labores sea eficiente; sin embargo, si no se desarrolla un análisis de puestos, la organización no podrá desenvolverse en forma adecuada, por lo que se hace necesario que los directivos designen a personas capacitadas para desarrollar tan importante proceso.

#### **2.2.8.1. Eficiencia del Sistema de organización**

Primero se considera conceptos acerca de eficiencia, en la siguiente tabla:

**Tabla 4***Definición de eficiencia*

Autor	Definición
(Rubio, 2006; García, 2002; Trillo del Pozo, 2002; Sallan, 2001).	Está referido principalmente al grado de cumplimiento de las metas o resultados, sin tomar en consideración, la cantidad de recursos empleados, pues lo que interesa es tratar de hacer las cosas lo mejor posible.
(Bardhan, 1995; Castillo, 2001; Lusthaus et al., 2001; Trillo del Pozo, 2002; Hernán Gómez, 1988; Martín y López del Amo, 2007).	Está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos.
Raffo y Ruiz (2005)	Consideran que la eficiencia hace referencia a un juicio acerca de la relación entre los medios empleados y los fines obtenidos.
(Martínez, 2003; Gravelle y Ress, 2006).	Por su parte, en el ámbito económico, dicho de otra forma, el óptimo de Pareto, conocido también como Pareto-optimidad, se da cuando una asignación de recursos X, es preferible a otra Y, sí y sólo sí, con la segunda al menos algún individuo mejora y nadie empeora.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se determina que una organización es eficiente, cuando se logran los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible;

por tanto, se evidencia que actualmente los entes públicos no demuestran eficiencia en el sistema de organización, debido a que es influenciado por cuestiones políticas, y no prima a veces el conocimiento, el cumplimiento de normas.

### **2.2.9. Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público**

En la presente se establece los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas. El ámbito de aplicación de la presente Ley regula la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera fuera la clasificación que éste tenga, y la parte orgánica y funcional de la gestión del empleo público (Ley N° 28175, 2004); por tanto se determina que la referida Ley es primordial para el buen funcionamiento de las instituciones públicas que coadyuvarán a la

transparencias y objetividad de los procesos, todo ello basado en resultados, con eficiencia, optimismo y eficacia de la gestión.

## **2.2.10. Organización municipal**

### **2.2.10.1. Definición**

En primer lugar, es necesario precisar que la administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana.

El trabajador municipal: Los funcionarios y empleados de las municipalidades se sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública, conforme a ley.

Es un proceso permanente que identifica las funciones y estructuras internas, agrupándolas y ordenándolas para asignar, transferir (descentralizar) o delegar (desconcentrar) funciones específicas y responsabilidades con la finalidad de lograr los objetivos y metas, mediante una administración eficiente y una adecuada prestación de servicios (Ley Nro. 27972, 2003).

Las municipalidades se caracterizan por no tener un modelo de organización común u homogénea. Ello se debe a la diversidad local donde existen y funcionan. Inclusive, el tipo de organización que tiene una Municipalidad experimenta cambios debido a que se encuentra sujeta a los principios de flexibilidad (Es decir, no es un modelo rígido ni eterno) y adaptabilidad (tiene en cuenta factores externos o internos) (Ley nro. 27972, 2003).

Por tanto, la organización municipal es un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de las Municipalidades, tratando de lograr una administración eficiente y oportuna, que permita proveer una óptima prestación de servicios a la localidad en su ámbito jurisdiccional.

La organización es una respuesta a la preocupación que debe actuar la municipalidad para hacer frente al reto del desarrollo local (Ley nro. 27972, 2003).

Por tanto, se determina que el sistema de organización es un factor crucial que involucra componentes, que se conjugan acertadamente, con procesos establecidos y coherentes, basados en recursos humanos, materiales y tecnológicos; pero se debe considerar la parte afectiva, como

el clima laboral y cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que se hace necesario que cada miembro del ente esté convencido que como capital humano es la parte más primordial de la organización, para conseguir los objetivos, y hacer realidad el cumplimiento de su misión, así como concretizar la visión.

#### **2.2.10.2. Estructura municipal**

Es el diseño final de la organización, las distintas funciones y áreas se ven relacionadas entre sí, bajo criterios adoptados en la etapa de la organización. Por eso, cuando se organiza la municipalidad se hace para dotarlo de una estructura y gobernarlo de manera eficiente (Ley nro. 27972, 2003).

Las municipalidades provinciales y distritales se organizan y tienen como función principal la atención de las necesidades de la población y en general la realización de los fines previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades y normas complementarias (Ley nro. 27972, 2003).

Básicamente las Municipalidades deben organizarse en tres funciones institucionales:

**Función gobierno.-** La ejerce el alcalde y los regidores quienes tienen

la responsabilidad de definir los grandes objetivos institucionales, establecen las políticas y metas.

**Función ejecutiva.-** La ejercen los órganos de dirección de apoyo y de línea. Son los responsables de ejecutar los objetivos y metas que establece el órgano de gobierno.

**Función técnica.-** La ejercen los órganos de asesoramiento, tienen la definición de los objetivos y metas a implementarse.

Por tanto, se determina que el sistema de organización es un factor crucial que involucra componentes, que se conjugan acertadamente, con procesos establecidos y coherentes, basados en recursos humanos, materiales y tecnológicos; pero se debe considerar la parte afectiva, como el clima laboral y cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que se hace necesario que cada miembro del ente esté convencido que como capital humano es la parte más primordial de la organización, para conseguir los objetivos, y hacer realidad el cumplimiento de su misión, así como concretizar la visión.

## **2.2.11. Aspectos generales de la municipalidad distrital de Calana**

### **2.2.11.1. Antecedentes de la institución**

El distrito de Calana, fue creado por Ley del Congreso de la República el 20 de agosto de 1872, siendo presidente del Perú Manuel Pardo y Valle y Don José Simeón Tejada presidente del congreso de la república. Es uno de los diez distritos de la Provincia de Tacna, sobre el cual reposa un agradable clima, sol todo el año y una campiña que encierra el glamur y encanto de su gente pujante y perseverante en el agro y pequeñas microempresas familiares y su principal atractivo es el turismo.

**Dado la Ley siguiente:**

#### **ARTÍCULO ÚNICO:**

Divididas en dos distritos de Pachía: Uno denominado Calana, que tendrá por límites los pueblos vecinos comprendidos desde Piedra Blanca hasta el cercado y otro nombrado Pachía, que se comprenderá de Pachía, Calientes, Tocuco, Callata, Tacora, y Casapilla. Comuníquese al Poder Ejecutivo para que disponga lo necesario a su cumplimiento.

Casa de Congreso, en Lima a 20 de agosto de 1872.

José Simeón Tejada, Presidente

José M. Gonzales, Secretario

Bernardino Colque, Secretario.

### **2.2.11.2. Visión, misión fines y objetivos de la entidad**

#### **Visión**

Promover el desarrollo económico, turístico de la salud integral, educación, deporte y cultura de calidad, liderando un gobierno local democrático y participativo, de gestión honesta, transparente, eficiente y eficaz; ser líder en la comunidad para promover el desarrollo humano integral y sostenible.

#### **Misión**

Ejercer el gobierno local basado en una salida convicción democrática, desarrollando participación ciudadana en las acciones municipales. Las políticas públicas locales se forman y evalúan con una decidida participación y concertación con los agentes representativos. La gestión municipal se realiza en base a intensos mecanismos de cooperación entre las instituciones públicas y privadas para alcanzar una mayor productividad y calidad de los bienes y servicios que requiere la población para su desarrollo integral.

Por tanto, se determina que el sistema de organización es un factor crucial que involucra componentes, que se conjugan acertadamente, con procesos establecidos y coherentes, basados en recursos humanos, materiales y tecnológicos; pero se debe considerar la parte afectiva, como el clima laboral y cultura organizacional, así como el liderazgo estratégico de los jefes, directivos, etc.; por lo que se hace necesario que cada miembro del ente esté convencido que como capital humano es la parte más primordial de la organización, para conseguir los objetivos, y hacer realidad el cumplimiento de su misión, así como concretizar la visión.

### **2.2.11.3. Organización de la entidad**

#### **➤ Órganos de gobierno local**

- Concejo Municipal Distrital
- Comisiones de regidores
- Alcaldía
- Apoyo secretaria de alcaldía

#### **➤ Órganos de coordinación del gobierno local**

- Concejo de coordinación local
- Junta de delegados vecinales
- Comité de administración del Programa del Vaso de Leche

- COMUDEMA
- Comité de Desarrollo Turístico
- Comité de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial
- Comité Distrital de Defensa Civil y Seguridad Ciudadana
  
- **Órganos de control municipal**
  - Oficina de Control Institucional
  - Procuraduría Municipal
  
- **Órgano de gestión municipal**
  - Gerencia Municipal
  
- **Órganos de apoyo**
  - Secretaria General
  - Gerencia de Administración y Finanzas.
  - Unidad de Personal
  - Unidad de Contabilidad
  - Unidad de Tesorería
  - Unidad de Rentas
  - Unidad de Logística
  - Departamento de Almacén

- **Órganos de asesoramiento**
  - Gerencia de Planificación y Presupuesto
  - Gerencia de Asesoría Jurídica
  
- **Órganos de línea**
  - Gerencia de Desarrollo Local e Infraestructura
  - Equipo Funcional de Proyectos e Infraestructura
  - Gerencia de Servicios Sociales y Comunes
  - Equipo Funcional de Registro Civil
  - Demuna
  
- **Órganos desconcentrados**
  - Oficina de Prestaciones de Servicios de Saneamiento
  - Oficina de Equipo Mecánico
  - Oficina de Desarrollo Agropecuario

## 2.2.11.4. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Calana

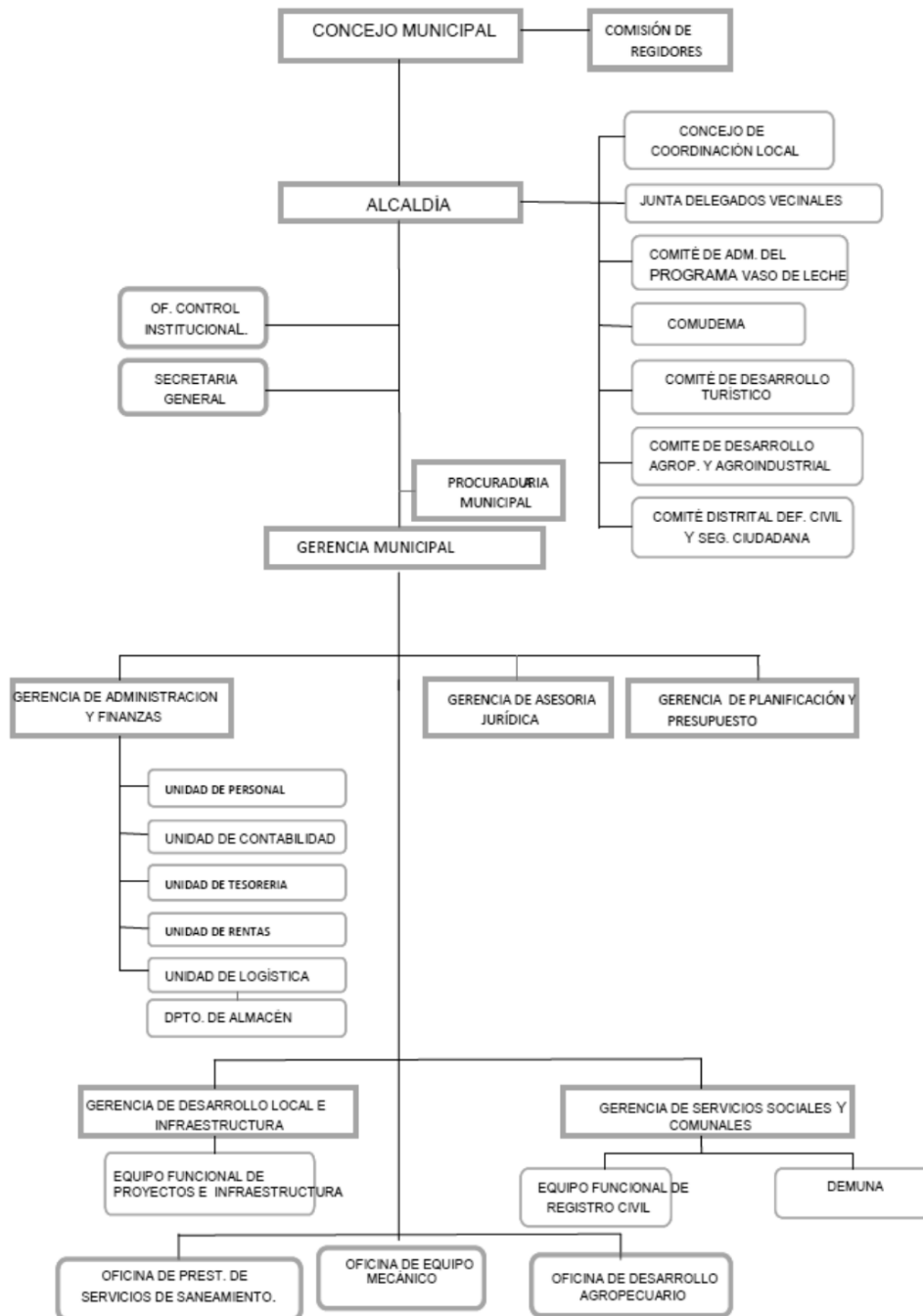


Figura 1. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Calana

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:**

#### **➤ Administración municipal**

Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972 (2007; art. 8). La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

#### **➤ Cargo estructural**

La definición del cargo estructural se encuentra en relación directa con los criterios básicos, los cuales se infieren de los elementos constituidos del concepto de cargos entendido como la célula básica de la organización que se distingue por un conjunto de tareas dirigidas al logro de un objetivo que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acordes con el tipo de función, puede ejercer atribuciones (Chiavenato, 2007).

#### **➤ Coordinación**

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma

tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

➤ **Cuadro de distribución de actividades**

De acuerdo a Münch (2010), analiza las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo.

➤ **Descripción de actividades**

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización.

➤ **Diagrama de proceso**

Los diagramas de proceso son flujogramas. Estos permiten simplificar del trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y tiempos ociosos. Los diagramas de proceso más usuales Flujo de operaciones, ubicación de equipo y de procedimientos.

➤ **División de trabajo**

Se fundamenta en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

➤ **Estructura orgánica**

Es un conjunto de órganos interrelacionados racionalmente entre sí para cumplir funciones preestablecidas que se orientan en relación a objetivos derivados de la finalidad asignada a la Entidad (Chiavenato, I. 2007).

➤ **Gestión**

La palabra gestión proviene del Latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

➤ **Herramientas de organización**

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación, se describen las principales técnicas de organización.

➤ **Jerarquización**

Es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

➤ **Manuales**

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática información acerca de la organización. Estos pueden ser de acuerdo con su contenido, políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

➤ **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las

relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

➤ **Nivel organizacional**

Es la categoría dentro de la estructura orgánica de la Entidad que refleja la dependencia entre los órganos o unidades orgánicas acorde sus funciones y Reglamento de Organización y Funciones- ROF: Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, establece sus relaciones y responsabilidades (Chiavenato, 2007).

➤ **Organigramas**

En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama

también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la compañía.

➤ **Reglamento de organización y funciones (ROF)**

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

➤ **Reglamento interno**

El reglamento interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

➤ **Sistemas de organización**

Las personas conforman organizaciones porque algunos objetivos no se lograrían en forma individual según (Chiavenato, 2007), una organización es un conjunto de acciones concertadas formalmente entre dos o más personas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, debido a que está orientada a brindar nuevos conocimientos, ampliando las teorías y los conceptos en torno a las variables de estudio. (Sanchez, 2006).

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de investigación es no experimental. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

De acuerdo al tipo de investigación es transeccional o transversal descriptivo; según los diseños transeccionales descriptivos tienen como

objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

## **3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

### **3.2.1. Población**

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los trabajadores de la municipalidad distrital de Calana entre funcionarios y personal empleado el cual consta de 50 trabajadores estratificados por la función que desempeñan en el servicio público.

**Tabla 5**

*Determinación de la población*

Descripción	Cantidad
Funcionarios	7
Administrativos	43
Total	50

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2. Muestra**

En el presente estudio no fue necesario obtener muestra, se trabajó con toda la población.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

➤ **Variable independiente:**

X: Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados.

**Dimensiones**

- ✓ **Dimensión 1:** Reglamento de organización y funciones.

**Indicadores**

- Determinación y descripción de funciones generales
- Determinación y descripción de la importancia.
- Establecimiento de relaciones y responsabilidades.

- ✓ **Dimensión 2:** Manual de Organización y Funciones.

**Indicadores**

- Determinación y descripción de funciones específicas.
- Determinación y descripción de la Importancia.
- Determinación y descripción de las características.

➤ **Variable dependiente**

Y: Eficiencia en el sistema de organización.

- ✓ **Dimensión:** Proceso de organización.

### **Indicadores**

- División del trabajo.
- Coordinación.

- ✓ **Dimensión:** Estructura de organización.

### **Indicadores**

- Pertinencia de estructura de la organización de acuerdo a la misión.

- ✓ **Dimensión:** Herramientas de organización.

### **Indicadores**

- Organigramas.
- Manuales.
- Diagrama de procesos.
- Cuadro de distribución del trabajo.

- ✓ **Dimensión:** Cumplimiento de principios de organización.

### **Indicadores**

- Eficiencia en el cumplimiento de los principios de organización.
- Eficacia en el cumplimiento de los principios de organización.

### Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados. Dolan (2007). La gestión de los recursos humanos permite diseñar y planificar los procesos en el cual se elabora y establece planes, programas y estrategias que sean a fines con los planes de desarrollo de cada una de las áreas funcionales de acuerdo al número y tipo de personas en el momento y en el lugar apropiado.</p>	Reglamento de organización y funciones	Determinación y descripción de las funciones generales.	Ordinal
		Determinación y descripción de la importancia.	
	Manual de organización y funciones.	Establecimiento de relaciones y responsabilidades.	Ordinal
		Determinación y descripción de las funciones específicas.	
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Eficiencia en el Sistema de Organización. Münch (2010), optimizar funciones y recursos, es donde se define las áreas, funciones, estructuras, procesos, sistemas y jerarquías para lograr el buen funcionamiento de la institución con el trabajo fluido así obtener la satisfacción de los usuarios.</p>	Proceso de organización	División del trabajo. Coordinación.	Ordinal
	Estructura de organización	Pertinencia de la estructura de organización de acuerdo a la misión.	Ordinal
	Herramientas de organización	Organigramas.	Ordinal
		Manuales. Diagramas de procesos. Cuadro de distribución del trabajo.	
	Cumplimiento de principios de organización	Eficiencia en el cumplimiento de principios de organización.	Ordinal
		Eficacia en el cumplimiento de principios de organización.	

Fuente: Elaboración propia

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

##### **Encuesta**

En el estudio se aplicó la encuesta dirigida a los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad Distrital de Calana, para medir los instrumentos de gestión de personal por resultados y su eficiencia en el sistema de organización.

#### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

##### **Cuestionario**

En el estudio se aplicó el cuestionario, el cual permitió evaluar a los funcionarios y/o servidores de la Municipalidad distrital de Calana, con el cual se logró medir los instrumentos de gestión de personal por resultados y su eficiencia en el sistema de organización.

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Con la finalidad de tomar decisiones se analizó los resultados, los cuales se utilizaron como premisas. La interpretación fue una emisión de criterios basado en principios y procedimientos para la obtención de datos

de las encuestas que se realizaron a los trabajadores de la municipalidad, con estos se formularon apreciaciones a los objetivos y contraste de la hipótesis.

**Selección y representación por variables:** Luego de la selección de los cuestionarios, se seleccionó las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentó las figuras de los resultados y tablas estadísticas, así como de datos en tablas, esquemas y cuadros cuantitativos y ponderados.

**Sistematización:** La aplicación estadística y alcance de los objetivos de la presente investigación, y procesamiento de datos se utilizó el Software estadístico SPSS 23 y el MsEXCEL.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

El investigador que pretenda realizar una investigación está sujeto a su marco filosófico; por lo que esta investigación se ajusta al paradigma positivista, de la concepción filosófica de las variables, de la unidad de análisis y el criterio epistemológico se ha permitido identificarlos, clasificarlos y utilizarlos de manera coherente en la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados y su influencia en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016.

La postura ontológica está centrada en la persona humana; el cual relaciona la realidad objetiva con la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados y la eficiencia en el sistema de organización, debido a que las autoridades, funcionarios y/o servidores tienen intereses, anhelos, compromiso con la institución y que deben respetar los instrumentos de gestión para concretizar un ordenamiento en la organización, considerando acciones de todas las áreas operativas, de los sistemas administrativos, que se basa en normas y directivas internas

del ente organizativo. Para ello el estudio consideró como base teórica lo establecido por Castañeda (2004), quien constituye que es un documento normativo de gestión institucional, donde se especifica la naturaleza, finalidad, funciones generales, atribuciones del titular de las unidades orgánicas, relaciones, entre otros conforme a la norma legal de creación y disposiciones complementarias. Así también se considera el Decreto Supremo Nro. 043.2006-PCM, en la que aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del ROF. De igual forma, el Manual de Organización y funciones De acuerdo a Castañeda (2004), es un documento técnico – normativo de la gestión pública, es donde se describe la estructura, objetivos, funciones y precisa las interrelaciones jerárquicas, funciones internas y externas, entre otros, de cada una de las dependencias de la institución.

Se debe aceptar que las discusiones filosóficas no están agotadas, pues los criterios filosóficos están abiertos a la concepción de hechos históricos basados en la cultura de valores que muevan la conducta de las personas, es decir que las leyes y normas estén creadas en base a los valores y al respeto de los derechos de las personas.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, siguiendo el orden de presentación de las variables, dimensiones e indicadores.

#### **5.2. RESULTADOS, TABLAS Y FIGURAS**

##### **5.2.1. Análisis de tablas y figuras de las variables**

## Variable Independiente

Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados.

**Tabla 6**

*Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados.*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	1	2,0	2,0
Regularmente adecuada	41	82,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Como se observa, el 2 % de los funcionarios y administrativos encuestados, manifiestan que es inadecuada la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados, el 82 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada, se determina que la municipalidad distrital de Calana no le brinda la debida importancia a los instrumentos de gestión de personal, por lo que no permite elevar la eficiencia de la organización.

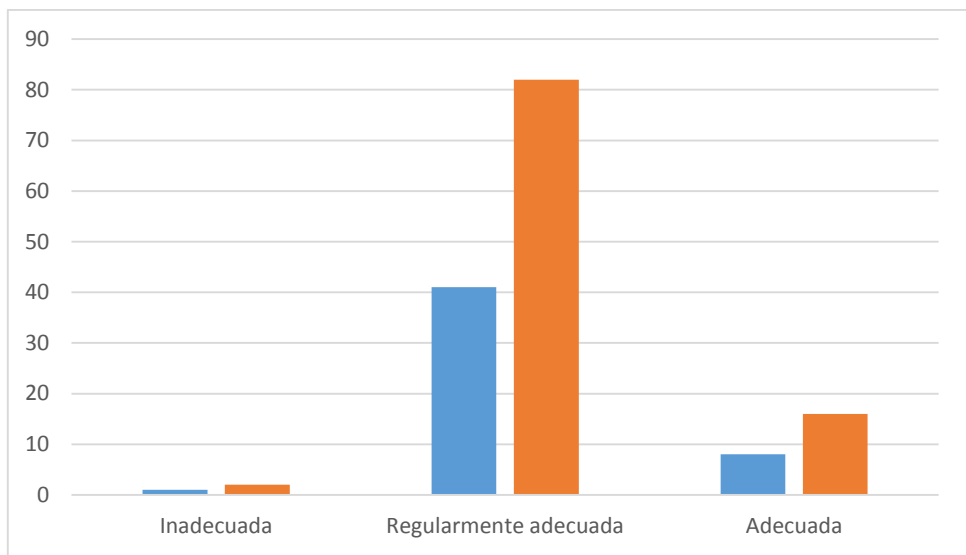


Figura 2. Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados.

Fuente: Tabla 6 (Elaboración propia)

## Dimensión

Reglamento de organización y funciones.

### Tabla 7

#### *Reglamento de organización y funciones*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	4,0	4,0
Regularmente adecuada	44	88,0	92,0
Adecuada	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Entre los funcionarios y administrativos encuestados, el 4 % manifiestan que es inadecuado el Reglamento de Organización y Funciones, el 88 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 8 % manifiestan que es adecuada; dicho instrumento de gestión no se encuentra elaborado de acuerdo a las normas vigentes que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado.

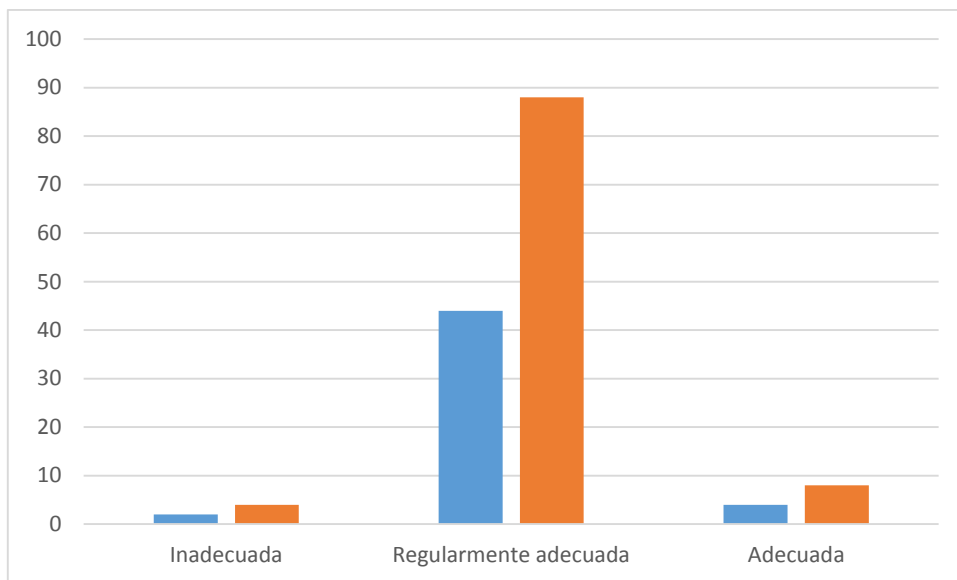


Figura 3. Reglamento de Organización y Funciones.

Fuente: Tabla 7 (Elaboración propia)

## Indicador

Determinación y descripción de las funciones generales

**Tabla: 8**

*Determinación y descripción de las funciones generales*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	1	2,0	2,0
Regularmente adecuada	44	88,0	90,0
Adecuada	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 2 % manifiestan que es inadecuada la determinación y descripción de las funciones generales, el 88 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 10 % manifiestan que es adecuada; por lo que no se ha determinado y descrito las funciones generales, de acuerdo a las disposiciones normativas de su creación y organización contenidas en las normas que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado, por lo que no está de acuerdo a criterios de simplicidad y flexibilidad que permite elevar los niveles de eficiencia y una mejor atención a los ciudadanos.

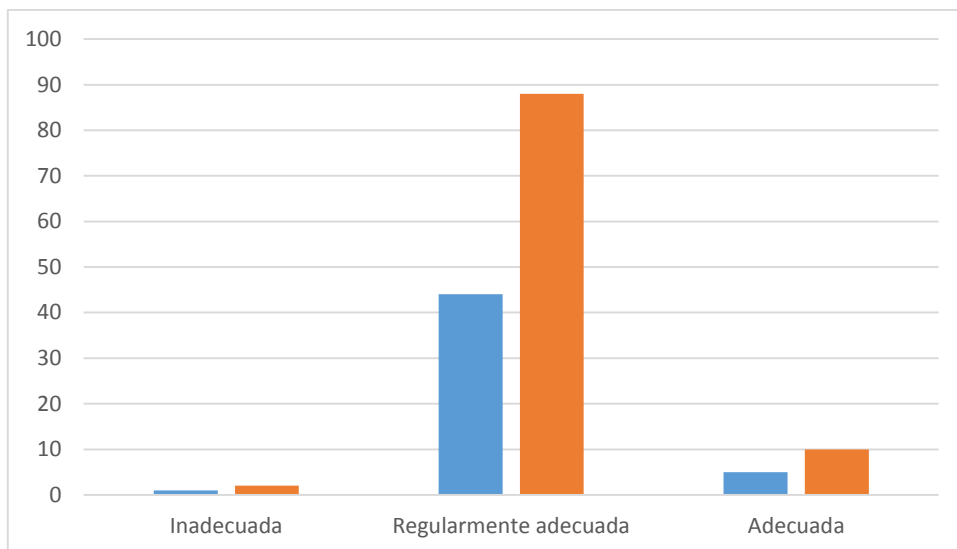


Figura 4. Determinación y descripción de las funciones generales.

Fuente: Tabla 8 (Elaboración propia)

## Indicador

Determinación y descripción de la importancia

**Tabla 9**

*Determinación y descripción de la importancia*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	14	28,0	28,0
Regularmente adecuada	36	72,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 28 % manifiestan que es inadecuada la determinación y descripción de la importancia, el 72 % manifiestan que es regularmente adecuada; por lo que considera que no tienen suficiente conocimiento sobre la descripción de la importancia, el cual se encuentra relacionado con la misión de la entidad.

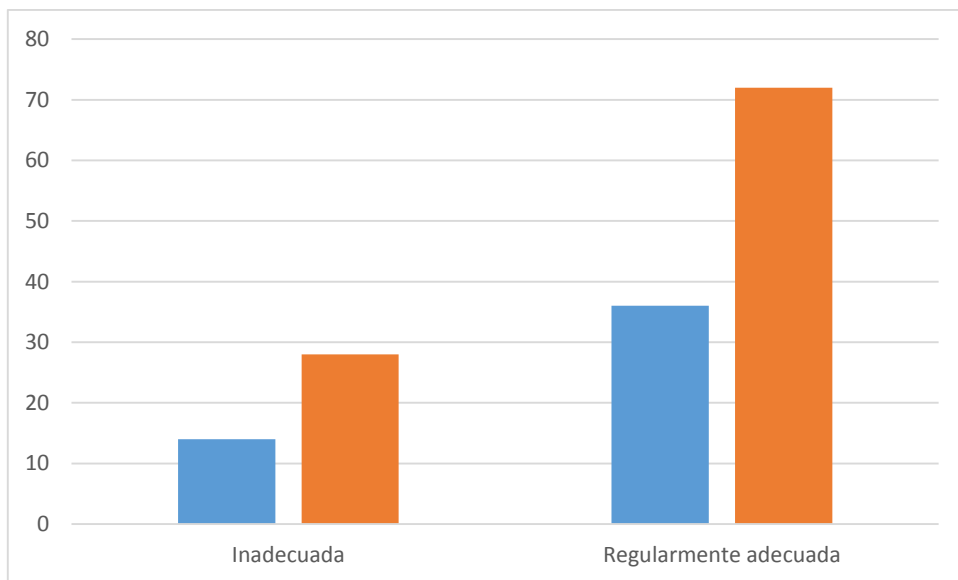


Figura 5. Determinación y descripción de la importancia.

Fuente: Tabla 9 (Elaboración propia)

## Indicador

Establecimiento de relaciones y responsabilidades.

**Tabla 10**

*Establecimiento de relaciones y responsabilidades*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	1	2,0	2,0
Regularmente adecuada	49	98,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; manifiestan: el 2 % que es inadecuada el establecimiento de relaciones y responsabilidades, el 98 % manifiestan que es regularmente adecuada; por lo que se determina que las relaciones y responsabilidades sea coherente a nivel de coordinación interinstitucional, y se establezca las funciones de cada cargo, y se precise las interrelaciones jerárquicas, funciones de autoridad, en forma regular.

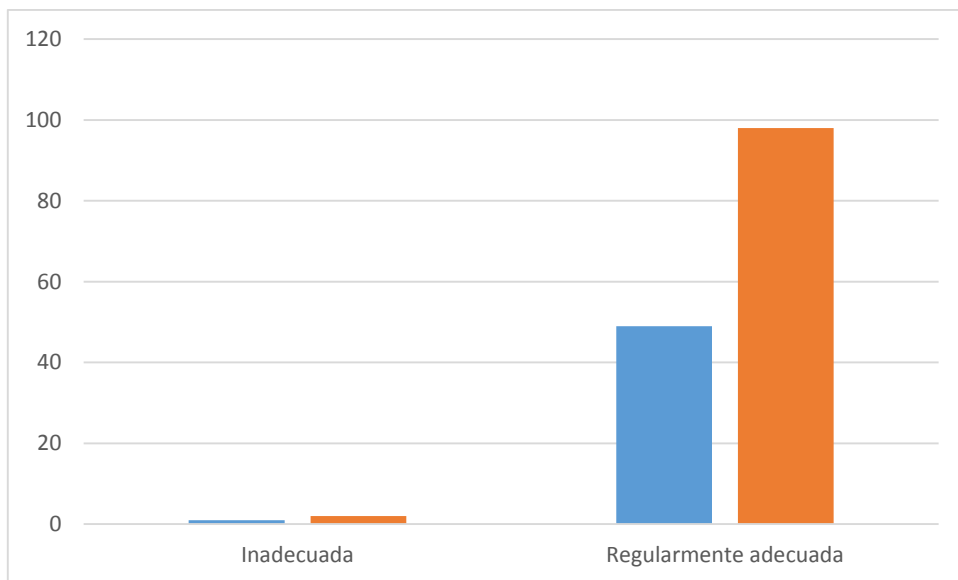


Figura 6. Establecimiento de relaciones y responsabilidades.

Fuente: Tabla 10 (Elaboración propia)

## Dimensión

Manual de organización y funciones.

**Tabla 11**

*Manual de Organización y Funciones*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	4,0	4,0
Regularmente adecuada	40	80,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; manifiestan: el 4 % que es inadecuada el Manual de Organización y Funciones, el 80 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada; por lo que no se considera adecuado, dicho instrumento de gestión no se encuentra elaborado de acuerdo a las normas vigentes que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado.

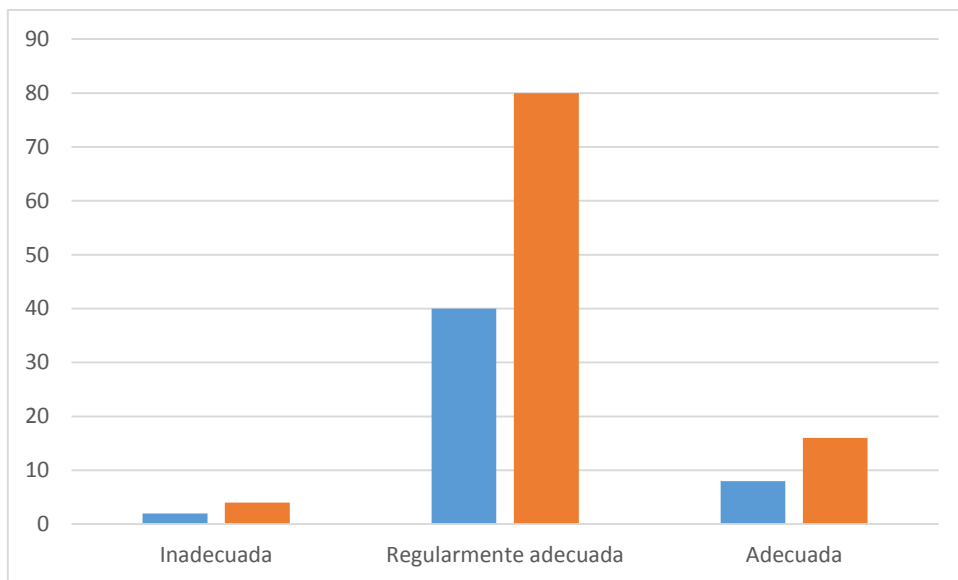


Figura 7. Manual de Organización y Funciones.

Fuente: Tabla 11 (Elaboración propia)

## Indicador

Determinación y descripción de funciones específicas.

**Tabla 12**

*Determinación y descripción de funciones específicas*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	3	6,0	6,0
Regularmente adecuada	39	78,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Entre los funcionarios y administrativos encuestados; el 6 % manifiestan que es inadecuada la determinación y descripción de funciones específicas, el 78 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada; por lo que se considera que la determinación y descripción de las funciones específicas, no se viene precisando en forma regular por que no se encuentran elaborados de acuerdo a las normativas vigentes que regulen los instrumentos de gestión.

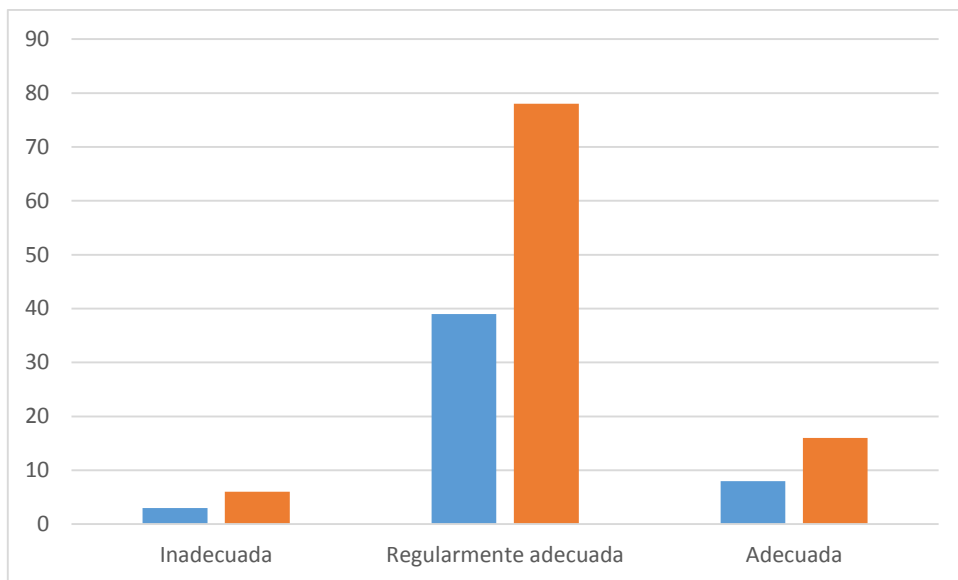


Figura 8. Determinación y descripción de funciones específicas.

Fuente: Tabla 12 (Elaboración propia)

## Indicador

Determinación y descripción de la importancia.

**Tabla 13**

*Determinación y descripción de la importancia*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	4,0	4,0
Regularmente adecuada	40	80,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Entre los funcionarios y administrativos encuestados, el 4 % manifiestan que es inadecuada la determinación y descripción de la importancia, el 80 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada; por lo que se considera que se encuentra regular la determinación y descripción de la importancia debido a que el manual de organización y funciones no se encuentra elaborado de acuerdo a las normas vigentes del Estado.

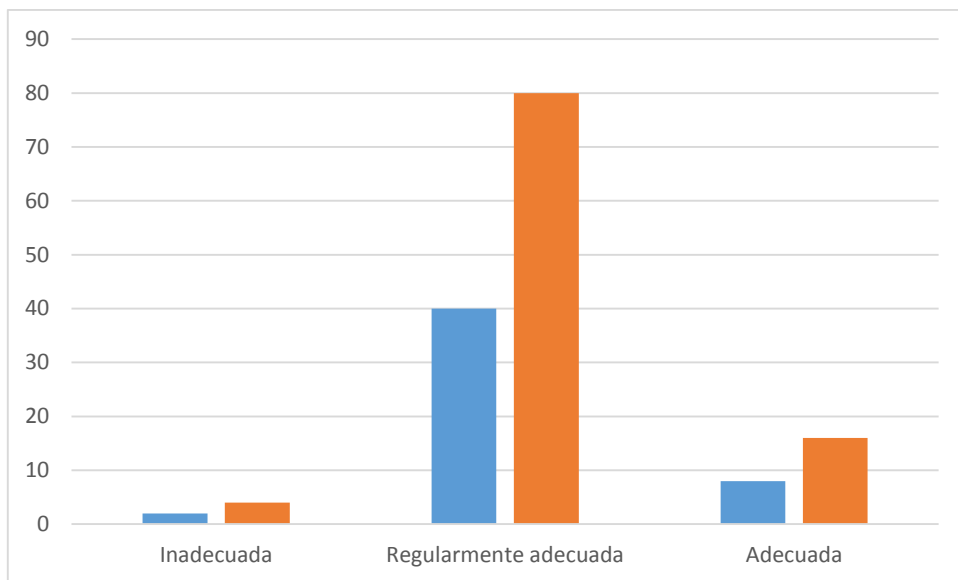


Figura 9. Determinación y descripción de la importancia.

Fuente: Tabla 13 (Elaboración propia)

## Indicador

Determinación y descripción de las características.

**Tabla 14**

*Determinación y descripción de las características*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	40	4,0
Regularmente adecuada	40	80,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados, manifiestan: que el 4 % indica que es inadecuada la determinación y descripción de las características, el 80 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada; por lo que se considera que la determinación y la descripción de las características del manual de organización y funciones es regularmente adecuada por lo que dicho documento no es adecuado tanto para el manejo de personal ni para el usuario al que se presta servicio.

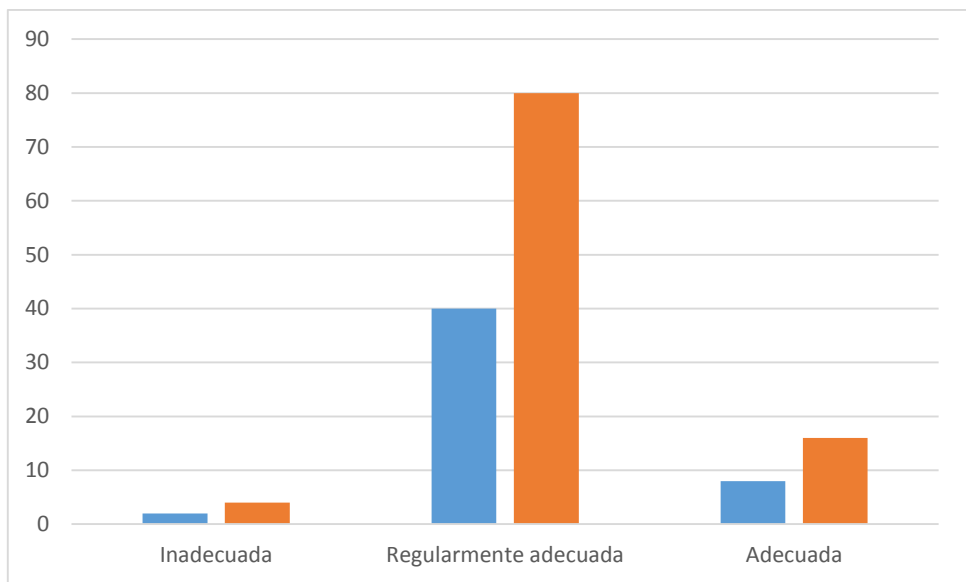


Figura 10. Determinación y descripción de las características.

Fuente: Tabla 14 (Elaboración propia)

## Variable dependiente

Eficiencia en el sistema de organización

**Tabla 15**

*Eficiencia en el Sistema de Organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Bajo	2	4,0	4,0
Regular	40	80,0	84,0
Alto	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 4 % manifiestan que es bajo la eficiencia en el sistema de organización, el 80 % manifiestan que es regular y el 16 % manifiestan que es alto; la eficiencia en el sistema de organización es regularmente adecuada, implicando poco apropiado en los procesos establecidos de los recursos humanos.

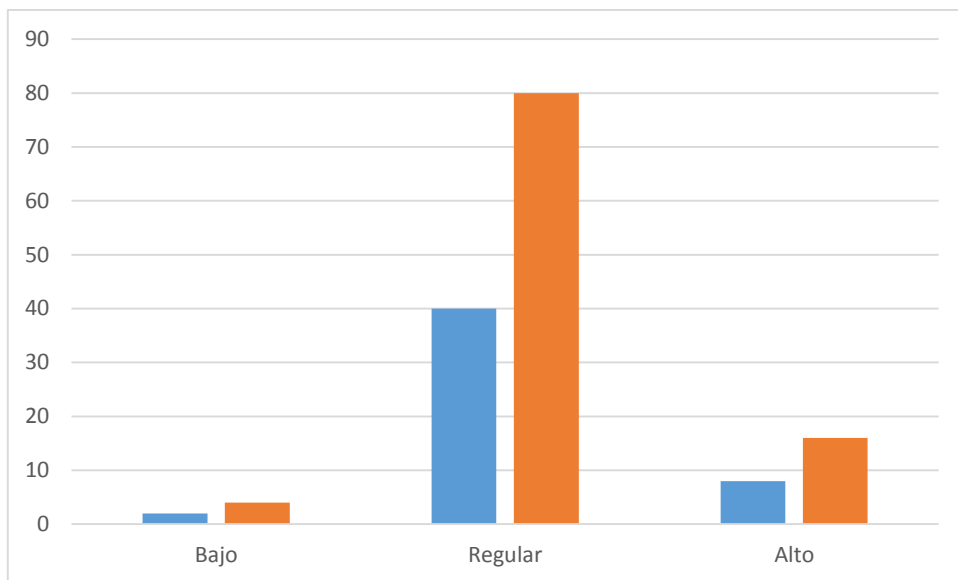


Figura 11. Eficiencia en el Sistema de Organización

Fuente: Tabla 15 (Elaboración propia)

## Dimensión

Proceso de organización

**Tabla 16**

*Proceso de organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	3	6,0	6,0
Regularmente adecuada	41	82,0	88,0
Adecuada	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 6 % manifiestan que es inadecuado los procesos de organización, el 82 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 12 % manifiestan que es adecuada; se determina al proceso de organización poco fluido, por lo tanto, no se viene cumpliendo con las metas y objetivos planteado.

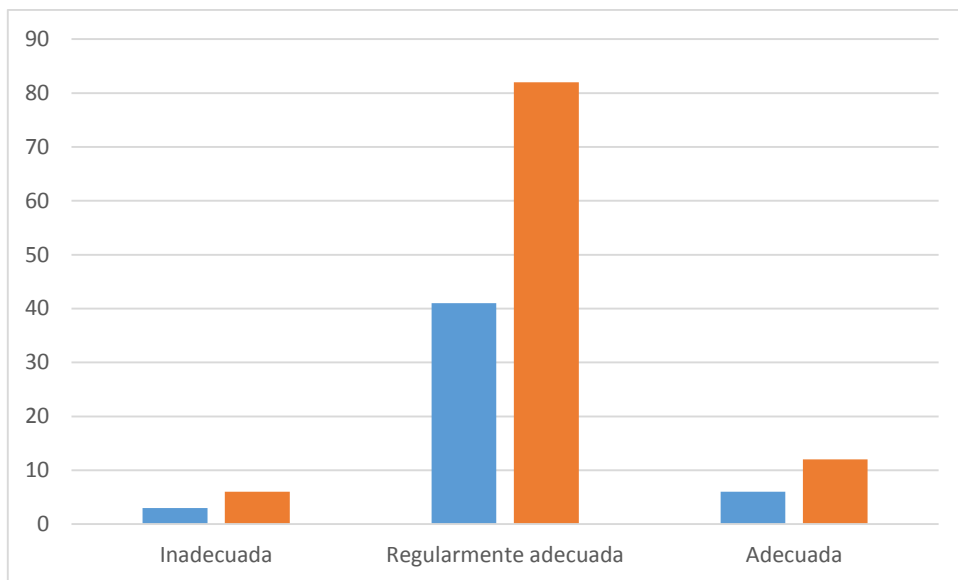


Figura 12. Proceso de organización.

Fuente: Tabla 16 (Elaboración propia)

## Indicador

División del trabajo.

**Tabla 17**

*División del Trabajo*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Regularmente adecuada	44	88,0	88,0
Adecuada	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 88 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 12 % manifiestan que es adecuada; por lo que se determina que se encuentra en un nivel regular la división del trabajo que describe los procesos, el cual no se está clasificando ni agrupando los trabajos de acuerdo a las tareas realizadas y establecidas en las líneas de acción de cada cargo.

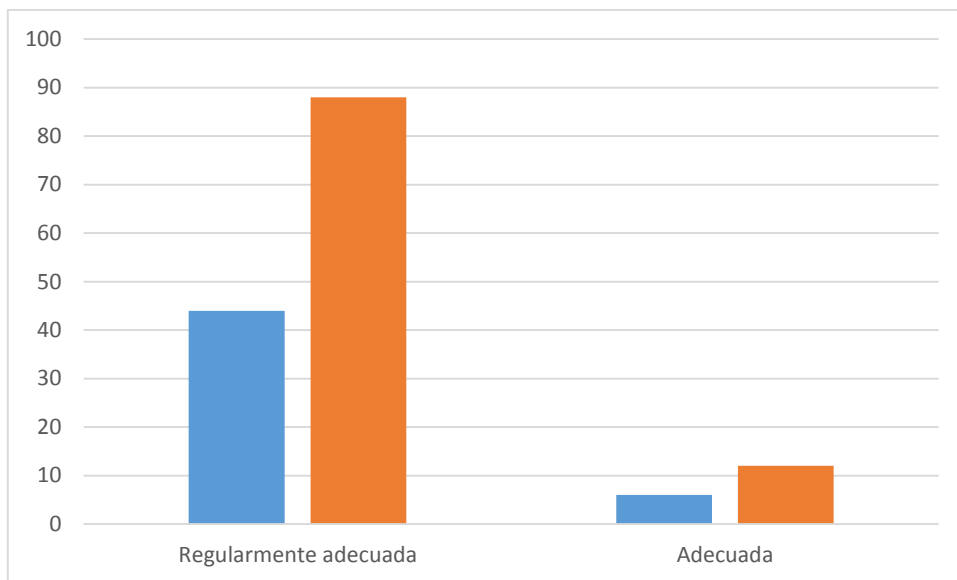


Figura 13. División del Trabajo.

Fuente: Tabla 17 (Elaboración propia)

## Indicador

Coordinación

**Tabla 18**

*Coordinación*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	3	6,0	6,0
Regularmente adecuada	42	84,0	90,0
Adecuada	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 6 % manifiestan que es inadecuada la coordinación, el 84 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 10 % manifiestan que es adecuada; por lo que se determina que la coordinación entre las áreas operativas y la alta dirección se desarrolla en forma regular.

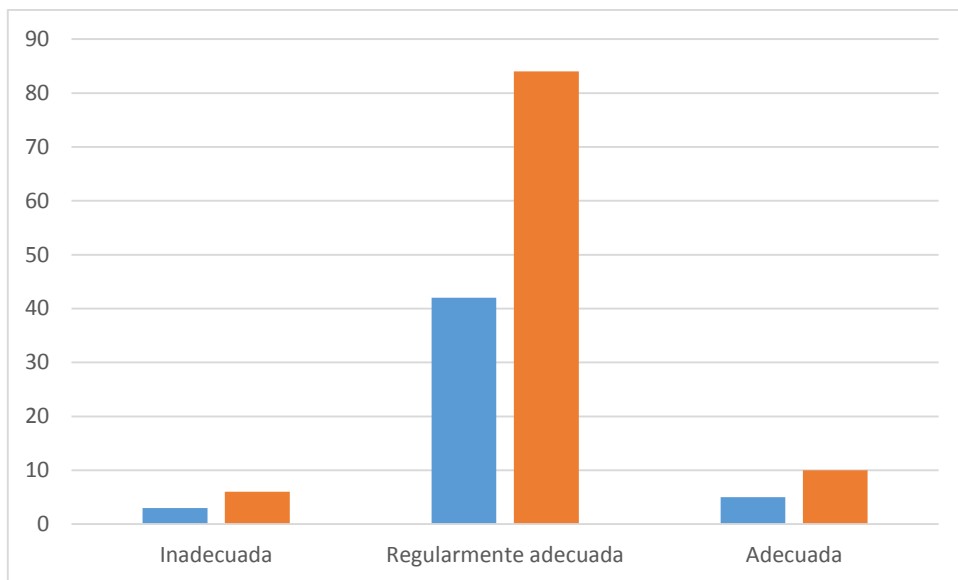


Figura 14. Coordinación.

Fuente: Tabla 18 (Elaboración propia)

## Dimensión

Estructura de organización.

**Tabla 19**

*Estructura de organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	5	10,0	10,0
Regularmente adecuada	45	90,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 10 % manifiestan que es inadecuada la estructura de organización y el 90 % manifiestan que es regularmente adecuada; por lo que se determina que la estructura de organización es poco adecuado de acuerdo a las funciones y objetivos de la institución.

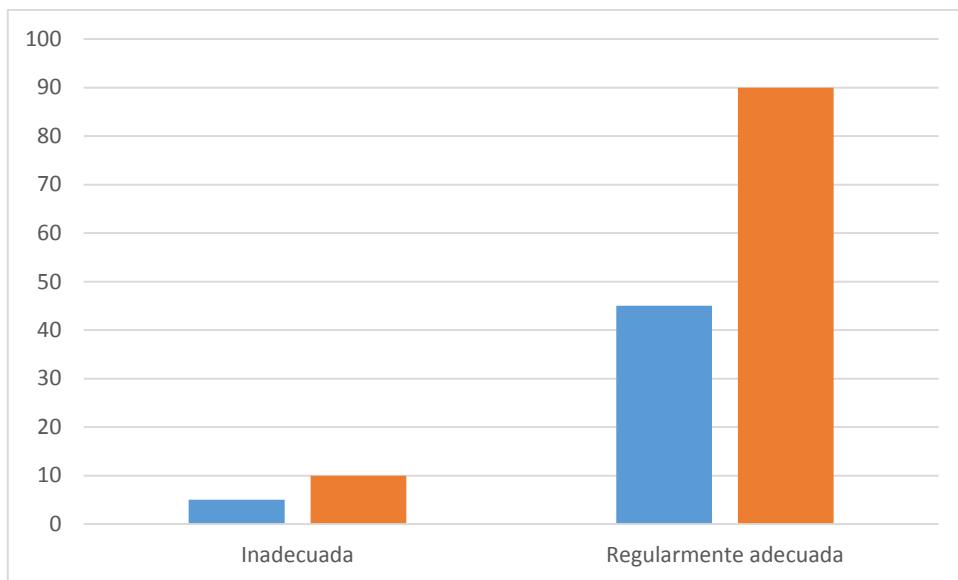


Figura 15. Estructura de organización.

Fuente: Tabla 19 (Elaboración propia)

## Indicador

Pertinencia de la estructura de organización de acuerdo a la misión

**Tabla 20**

*Pertinencia de la estructura de organización de acuerdo a la misión*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	5	10,0	10,0
Regularmente adecuada	45	90,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 10 %, refiere que es inadecuada y el 90 % manifiestan que es regularmente adecuada la pertinencia de la estructura de organización; de acuerdo a la misión de la institución se evidencia que no le dan la debida importancia a la estructura organizacional.

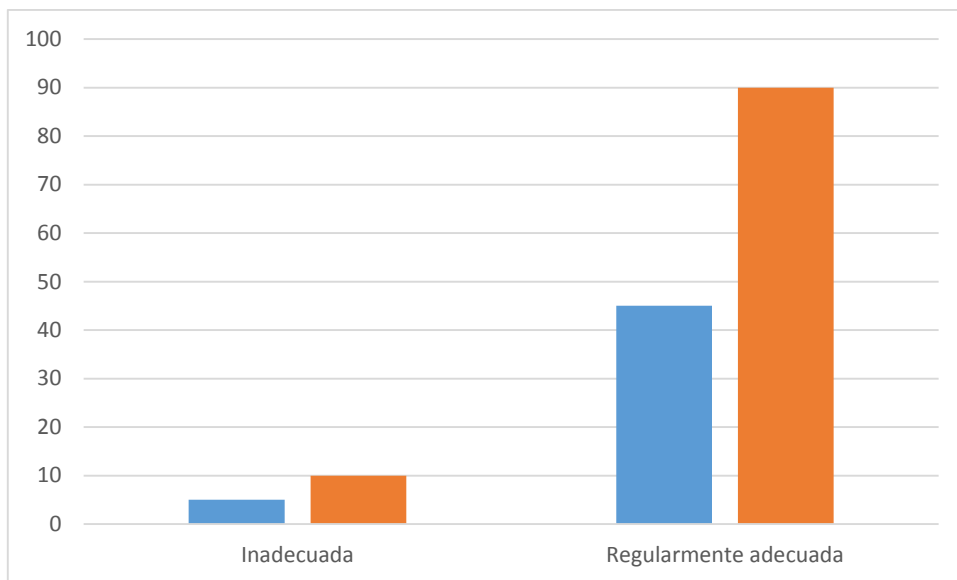


Figura 16. Pertinencia de la estructura de organización de acuerdo a la misión.

Fuente: Tabla 20 (Elaboración propia)

## Dimensión

Herramientas de organización

**Tabla 21**

*Herramientas de organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	4,0	4,0
Regularmente adecuada	42	84,0	88,0
Adecuada	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 4 % manifiestan que es inadecuada, el 84 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 12 % manifiestan que es adecuada las herramientas de organización; por lo que se determina que las herramientas de gestión influyen significativamente en el proceso de organización de la institución.

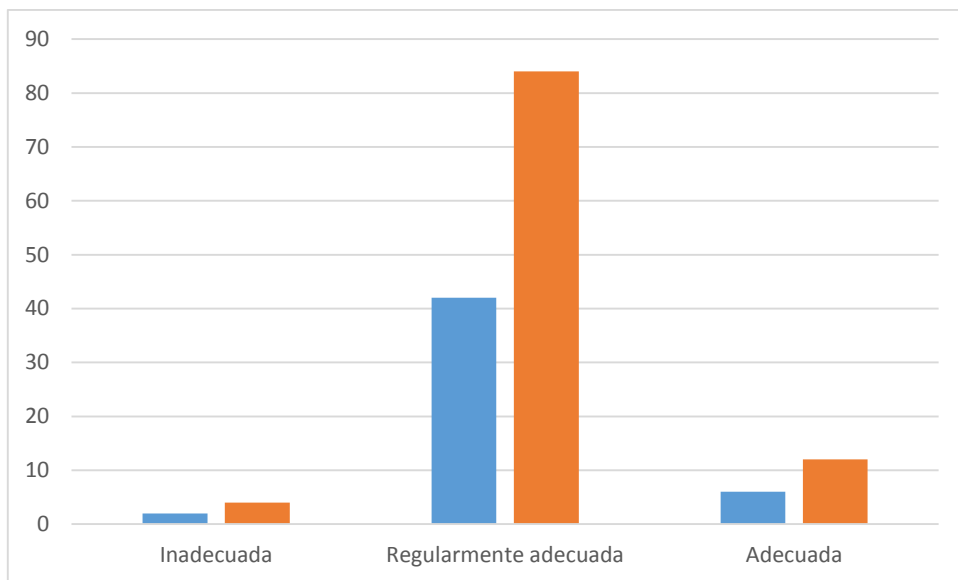


Figura 17. Herramientas de organización.

Fuente: Tabla 21 (Elaboración propia)

## Indicador

Organigrama

**Tabla 22**

*Organigramas*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	4,0	4,0
Regularmente adecuada	40	80,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 4 % manifiestan que son inadecuados los organigramas, el 80 % manifiestan que es regularmente adecuado y el 16% manifiestan que es adecuado, por lo que se determina que el organigrama no muestra a cabalidad las interrelaciones entre dependencias, resultando poco correctas en la organización de la entidad.

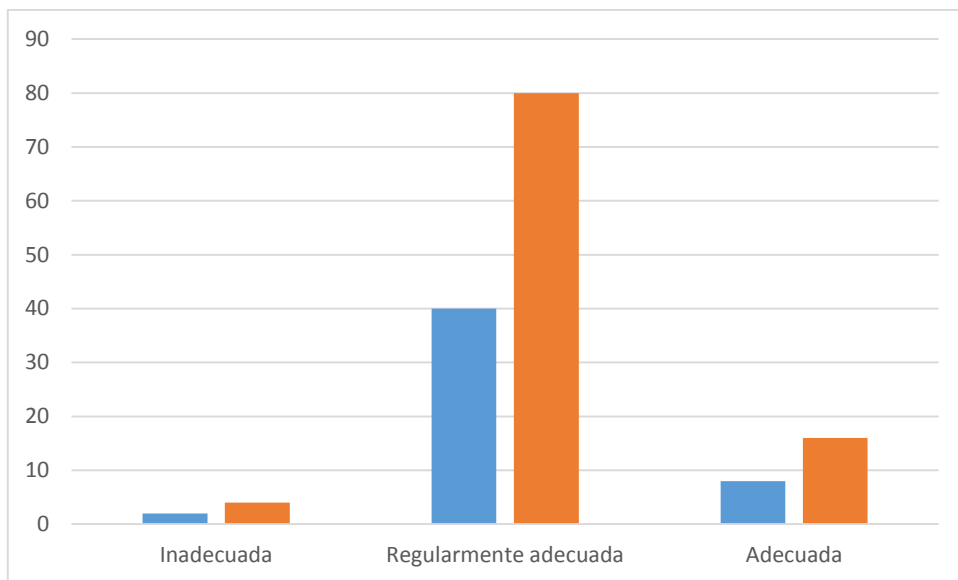


Figura 18. Organigrama.

Fuente: Tabla 22 (Elaboración propia)

## Indicador

Manuales

**Tabla 23**

*Manuales*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Regularmente adecuada	47	94,0	94,0
Adecuada	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 94 % manifiestan que son regularmente adecuados y el 6 % manifiestan que es adecuado; por lo que se determina que los manuales se encuentran desfasados de acuerdo a las normativas vigentes del Estado, resultando inadecuados para el cumplimiento de las funciones y tareas que requiere la institución.

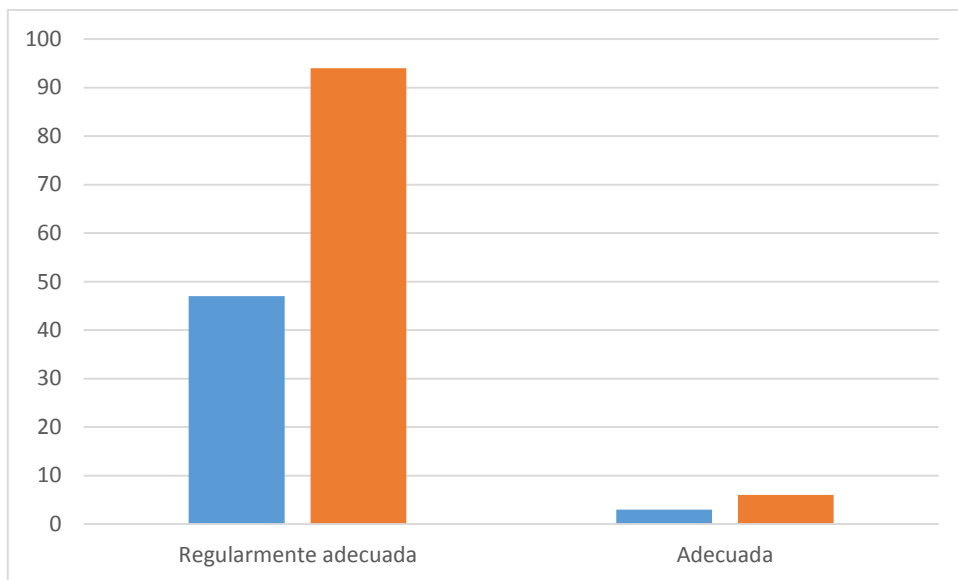


Figura 19. Manuales.

Fuente: Tabla 23 (Elaboración propia)

## Indicador

Diagramas de procesos.

**Tabla 24**

*Diagramas de procesos*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	2	4,0	4,0
Regularmente adecuada	40	80,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 4 % manifiestan que es inadecuada, el 80 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada los diagramas de procesos; por lo que se determina que los diagramas de procesos no son elaborados o actualizados en su oportunidad.

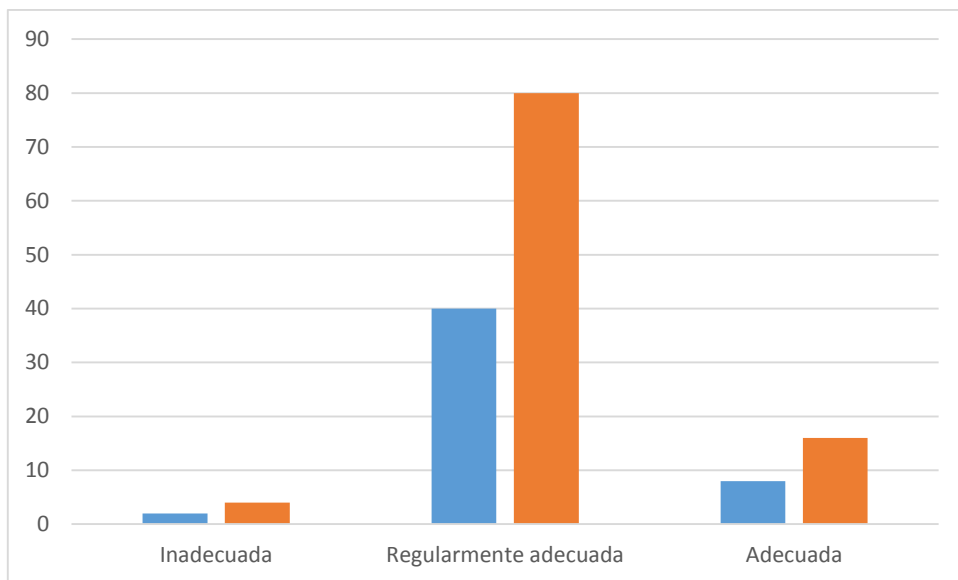


Figura 20. Diagramas de procesos.

Fuente: Tabla 24 (Elaboración propia)

## Indicador

Cuadro de distribución del trabajo.

**Tabla 25**

*Cuadro de distribución del trabajo*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	4	8,0	8,0
Regularmente adecuada	43	86,0	94,0
Adecuada	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 8 % manifiestan que es inadecuado el cuadro de distribución del trabajo, el 86 % manifiestan que es regularmente adecuado y el 6% manifiestan que es adecuado; por lo que se determina que el cuadro de distribución del trabajo no delimita a cabalidad los puestos de trabajo y por ende las actividades a desarrollar.

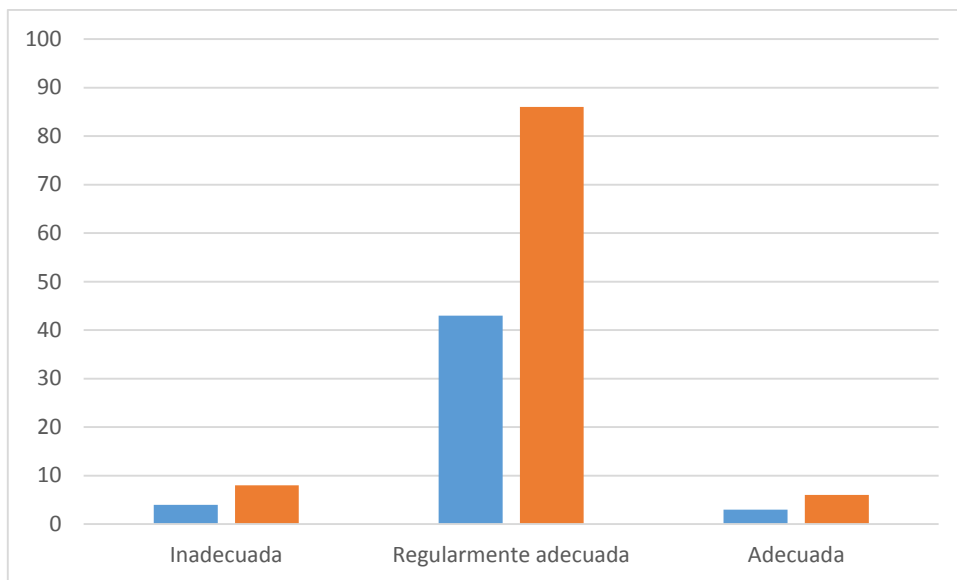


Figura 21. Cuadro de distribución del trabajo.

Fuente: tabla 25 (Elaboración propia)

## Dimensión

Cumplimiento del principio de organización.

**Tabla 26**

*Cumplimiento de principios de organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	5	10,0	10,0
Regularmente adecuada	45	90,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 10 % manifiestan que el cumplimiento de principios de organización es inadecuado, el 90 % manifiestan que es regularmente adecuado; por lo que se determina que no le dan importancia al cumplimiento de principios de la organización.

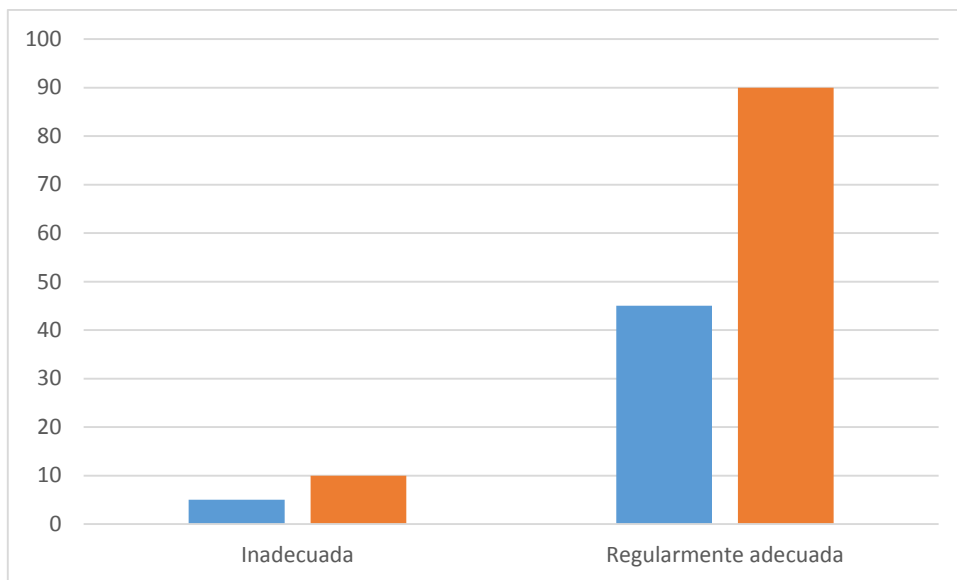


Figura 22. Cumplimiento de Principio de organización.

Fuente: Tabla 26 (Elaboración propia)

## Indicador

Eficiencia del cumplimiento de principios de la organización.

**Tabla 27**

*Eficiencia del cumplimiento de principios de la organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	5	10,0	10,0
Regularmente adecuada	37	74,0	84,0
Adecuada	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 10 manifiestan que es inadecuada la eficiencia del cumplimiento de principios de la organización, el 74 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 16 % manifiestan que es adecuada; por lo que se determina que no es muy eficiente el cumplimiento de los principios de la organización.

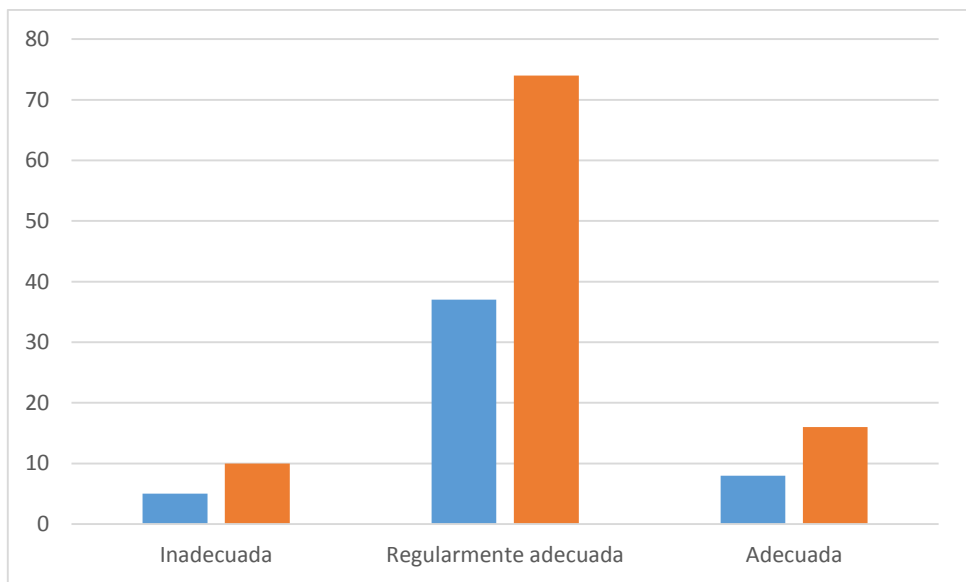


Figura 23. Eficiencia del cumplimiento de principios de la organización.

Fuente: Tabla 27 (Elaboración propia)

## Indicador

Eficacia del cumplimiento de principios de la organización.

**Tabla 28**

*Eficacia del cumplimiento de principios de la organización*

Categoría	Frecuencia	%	% acumulado
Inadecuada	6	12,0	12,0
Regularmente adecuada	38	76,0	88,0
Adecuada	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos  
Elaboración propia

## Interpretación

Los funcionarios y administrativos encuestados; el 12 % manifiestan que es inadecuada, el 76 % manifiestan que es regularmente adecuada y el 12 % manifiestan que es adecuada la eficacia del cumplimiento de principios de la organización; por lo que se determina que el cumplimiento del principio de organización es poco eficaz.

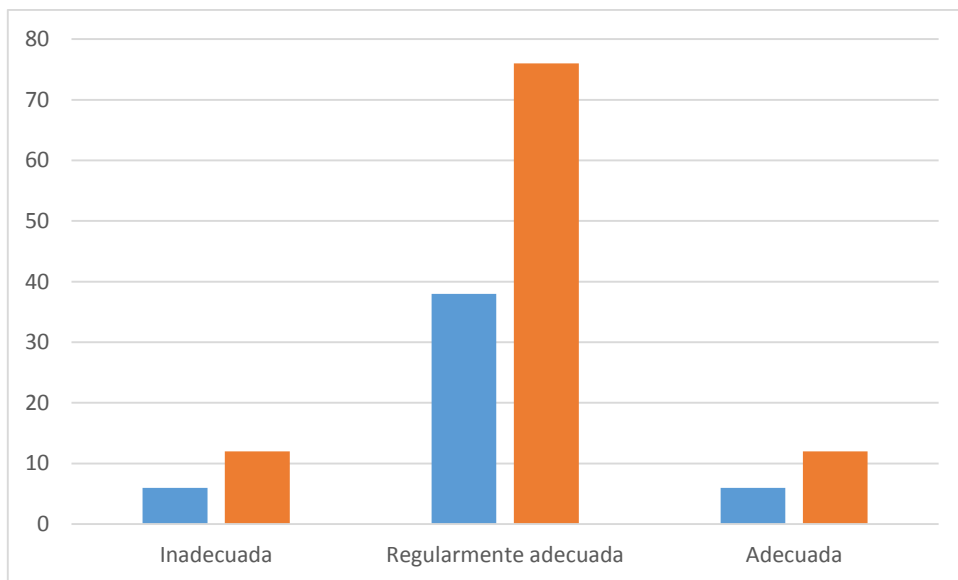


Figura 24. Eficacia del cumplimiento de principios de la organización.

Fuente: Tabla 28 (Elaboración propia)

## 5.2.2. Pruebas de normalidad

### ❖ Prueba de normalidad para la variable: Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados

#### Planteamiento de hipótesis

Ho: La distribución de la variable Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados tiene una distribución normal.

Hi: La distribución de la variable Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados no tienen una distribución normal.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Estadístico de prueba:** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una población.

**Tabla 29**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una población*

		total_vi
N		50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	76,62
	Desviación estándar	12,820
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,299
	Positivo	0,299
	Negativo	-0,107
Estadístico de prueba		0,299
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

### **Regla de decisión**

P (sigasintot) < 0,05: rechazar la Ho

P (sigasintot) > 0,05: No rechazar la Ho

**SIG o P valor:** 0,000

### **Decisión estadística:**

0,000 < 0,05; por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir los datos de la variable **Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados** no tiene una distribución normal.

### **Interpretación:**

En la Tabla 29 de la variable Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados, sus ítems no siguen una distribución normal.

### **Conclusión de la prueba de normalidad:**

Luego de efectuar la prueba de normalidad y éstas demuestran que sus datos no siguen la distribución de la curva normal, en consecuencia el estadístico de prueba para comprobar la hipótesis deben ser estadísticos no paramétricos.

❖ **Prueba de normalidad para la variable: Eficiencia en el sistema de organización**

**Planteamiento de hipótesis**

Ho: La distribución de la variable Eficiencia en el Sistema de organización tiene una distribución normal.

Hi: La distribución de la variable Eficiencia en el Sistema de organización no tiene una distribución normal.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Estadístico de prueba:** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una población

**Tabla 30**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una población*

		total_vd
N		50
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	98,12
	Desviación estándar	18,133
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,287
	Positivo	,287
	Negativo	-,148
Estadístico de prueba		,287
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

### **Regla de decisión**

P (sigasintot) < 0,05: rechazar la Ho

P (sigasintot) > 0,05: No rechazar la Ho

**SIG o P valor:** 0,000

### **Decisión estadística:**

0,000 < 0,05; por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir los datos de la variable **Eficiencia en el Sistema de organización** no tiene una distribución normal.

### **Interpretación:**

En la Tabla 30 de la variable **Eficiencia en el Sistema de organización**, sus ítems no siguen una distribución normal.

### **Conclusión de la prueba de normalidad:**

Luego de efectuar la prueba de normalidad y éstas demuestran que sus datos no siguen la distribución de la curva normal, en consecuencia el estadístico prueba que para probar la hipótesis deben ser estadísticos no paramétricos.

### **5.3. VALIDEZ DE CONTENIDO**

#### **5.3.1. Revisión del instrumento:**

Para obtener la validez del instrumento, se logró a través del contenido; por lo que se consultó a 03 expertos quienes se desempeñan como docentes en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y la Universidad Privada de Tacna, los especialistas siendo profesionales conocedores y vinculados al tema, evaluaron y analizaron desde el punto de vista técnico, considerando los siguientes criterios de evaluación:

- Calidad de los ítems
- Pertinencia de los ítems con respecto al constructo a medir
- Relevancia de los ítems
- Asociación de los ítems con los factores o dimensiones considerados en el trabajo.

#### **5.3.2. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

**Tabla 31**

*Escala de Alpha de Cronbach*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) y Siempre (5).

**APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH**

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 23 es el siguiente:

**Tabla 32**

Alpha de Cronbach: Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,944	26

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,944, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados” es de alta confiabilidad.

**Tabla 33**

*Alpha de Cronbach: Eficiencia en el sistema de organización*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,960	33

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,960, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Eficiencia en el sistema de organización” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado de relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

**Tabla 34**

*Medición de los instrumentos de gestión*

MEDICION DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTION DE PERSONAL POR RESULTADOS																										
item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Suj1	3	2	4	5	5	4	3	5	3	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	
Suj2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
Suj3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
Suj4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	
Suj5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2	
Suj6	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	
Suj7	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
Suj8	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	
Suj9	1	3	1	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	
Suj10	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	
Suj11	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
Suj12	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	
Suj13	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
Suj14	5	4	4	5	4	3	4	3	2	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	
Suj15	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
Suj16	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
Suj17	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
Suj18	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	
Suj19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	
Suj20	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	

**Tabla 35**

*Eficiencia en el sistema de organización*

		EFICIENCIA EN EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN																																				
item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item	item				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33						
Suj1	3	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	3	2	5	3	5	3	5	3	5	4	4	3	3	3	3					
Suj2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
Suj3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3				
Suj4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2				
Suj5	3	1	2	3	2	3	4	2	2	1	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	3	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	2			
Suj6	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	2	3	5	4	4	4	2	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4			
Suj7	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3			
Suj8	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3			
Suj9	2	1	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	1	3	2	1	3			
Suj10	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3		
Suj11	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
Suj12	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
Suj13	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Suj14	5	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
Suj15	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3		
Suj16	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
Suj17	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
Suj18	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
Suj19	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Suj20	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

## **5.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

### **5.4.1. Contrastación de la hipótesis principal**

La medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados influye en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016, es significativa.

#### **a. Planteamiento de la hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula**

**Ho:** La medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados no influye en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016, no es significativa.

##### **Hipótesis alterna**

**H1:** La medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados influye en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana – 2016, es significativa.

#### **b. Nivel de significancia: 0,05**

**c. Elección de la prueba estadística:** Regresión lógica ordinal; los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores, los cuales afectan a la respuesta.

**Tabla 36**

*Contrastación de la hipótesis principal*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	46,630			
Final	2,564	44,066	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados en la eficiencia en el sistema de organización; asimismo, se tiene al valor chi cuadrado de 44,066 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 (p-valor <  $\alpha$ ).

**Tabla 37***Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,000	2	1,000
Desviación	0,000	2	1,000

Función de enlace: Logit.

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Los datos de la Tabla 37 sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 38***Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,586
Nagelkerke	0,838
McFadden	0,734

Función de enlace: Logit.

La prueba del Pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual (83,8 %) de la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados que influyen en la eficiencia en el sistema de organización, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 39**

*Estimaciones de parámetro*

		Estimación n	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1]	-51,972	0,725	5 138,681	1	0,000	-53,393	-50,551
	[cat_total_vd = 2]	-20,595	3 411,387	0,000	1	0,995	-6 706,791	6 665,602
Ubicación	[cat_total_vi=1]	-36,283	2 482,870	0,000	1	0,988	-4 902,620	4830,053
	[cat_total_vi=2]	-49,002	0,000	.	1	.	-49,002	-49,002
	[cat_total_vi=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados y su influencia en la eficiencia en el sistema de organización.

#### **5.4.2. Contrastación de la primera hipótesis secundaria.**

El reglamento de organización y funciones influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

##### **a. Planteamiento de la hipótesis estadística**

###### **Hipótesis nula**

**Ho:** El reglamento de organización y funciones no influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

###### **Hipótesis alterna**

**H1:** El reglamento de organización y funciones influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

##### **b. Nivel de significancia: 0,05**

**c. Elección de la prueba estadística:** Regresión logística ordinal, los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores los cuales afectan a la respuesta

**Tabla 40***Contrastación de la primera hipótesis secundaria*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	23,093			
Final	6,272	16,820	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia del reglamento de organización y funciones en la eficiencia en el sistema de organización; asimismo se tiene al valor chi cuadrado de 16,820 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ).

**Tabla 41***Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,295	2	0,863
Desvianza	0,539	2	0,764

Función de enlace: Logit.

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Los datos de la Tabla 41 sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 0,863 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

#### **Tabla 42**

##### *Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,286
Nagelkerke	0,409
McFadden	0,280

Función de enlace: Logit.

La prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual (40,9 %) del reglamento de organización y funciones que influyen en la eficiencia en el sistema de organización, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 43***Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1]	-24,043	0,735	1 069,301	1	0,000	-25,484	-22,602
	[cat_total_vd = 2]	-18,595	0,528	1 240,422	1	0,000	-19,630	-17,560
Ubicación	[cat_total_d1=1]	-21,319	2,198	94,040	1	0,000	-25,628	-17,010
	[cat_total_d1=2]	-20,931	0,000	.	1	.	-20,931	-20,931
	[cat_total_d1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria del reglamento de organización y funciones y la eficiencia en el sistema de organización.

#### 5.4.3. Contrastación de la segunda hipótesis secundaria

El manual de organización y funciones influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

##### a. Planteamiento de la hipótesis estadística

##### Hipótesis nula

**Ho:** El manual de organización y funciones no influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

### Hipótesis alterna

**H1:** El manual de organización y funciones influye en la eficiencia en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana, 2016.

**a. Nivel de significancia:** 0,05

**b. Elección de la prueba estadística:** Regresión logística ordinal, los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores los cuales afectan a la respuesta

### Tabla 44

#### *Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	46,730			
Final	2,563	44,167	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia del manual de organización y funciones en la eficiencia en el sistema de organización; asimismo, se tiene al valor chi cuadrado de 44,167 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ).

**Tabla 45**

*Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,000	2	1,000
Desviación	0,000	2	1,000

Función de enlace: Logit.

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Los datos de la Tabla 45 sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 46***Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,587
Nagelkerke	0,839
McFadden	0,736

Función de enlace: Logit.

La prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual (83,9 %) del manual de organización y funciones que influyen en la eficiencia en el sistema de organización, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 47***Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1]	-53,377	0,725	5 413,253	1	0,000	-54,799	-51,955
	[cat_total_vd = 2]	-20,595	3 425,699	0,000	1	0,995	-6 734,841	6 693,652
Ubicación	[cat_total_d2=1]	-36,985	2 493,990	0,000	1	0,988	-4 925,116	4 851,145
	[cat_total_d2=2]	-50,432	0,000	.	1	.	-50,432	-50,432
	[cat_total_d2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable manual de organización y funciones y su influencia en el sistema de organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados se determinó que la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados, es regularmente adecuada en un 82 %; se determina que la municipalidad distrital de Calana no le brinda la debida importancia a los instrumentos de gestión de personal, por lo que no permite elevar la eficiencia de la organización.

Los resultados determinaron que el reglamento de organización y funciones es regularmente adecuada en un 88 %. La determinación y descripción de las funciones generales, es regularmente adecuada en un 88 %; por lo que se determina que no se ha descrito a cabalidad las funciones generales, de acuerdo a las disposiciones normativas de su creación y organización contenidas en las normas que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado, por lo que no está de acuerdo a criterios de simplicidad y flexibilidad que permite elevar los niveles de eficiencia y una mejor atención a los ciudadanos. Así como también, en cuanto a la determinación y descripción de la importancia, se estableció que es regularmente adecuada en un 72 %; al respecto,

Castañeda (2004), sostiene que el ROF es un documento normativo de gestión institucional, donde se especifica la naturaleza, finalidad, funciones generales, atribuciones del titular de las unidades orgánicas, relaciones, entre otros conforme a la norma legal de creación y disposiciones complementarias; por lo que considera que no tienen suficiente conocimiento sobre la descripción de la importancia, el cual se encuentra relacionado con la misión de la entidad. El establecimiento de relaciones y responsabilidades es regularmente adecuada en un 98 %; por lo que se determina que las relaciones y responsabilidades sea coherente a nivel de coordinación interinstitucional, y se establezca las funciones de cada cargo, y se precise las interrelaciones jerárquicas, funciones de autoridad, en forma regular. Tales hallazgos se relacionan en parte con Huaco (2011), quien concluye que el Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes. Estos documentos Normativos de Gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales.

Así mismo, se relaciona en parte con Otoya y Tafur (2012), quien concluye que el ROF y el MOF son instrumentos de gestión administrativa

interno de cualquier institución pública y privada, que consigna su estructura orgánica y la descripción de los cargos que la integran, también son documentos técnico normativos que ayudan a la escuela en la gestión y organización para el cumplimiento de sus lineamientos, misión, visión, metas, fines y objetivos.

En cuanto al MOF, se determinó que es regularmente adecuada en un 80 %; asimismo, según Castañeda (2004) el MOF es un documento técnico – normativo de la gestión pública, es donde se describe la estructura, objetivos, funciones y precisa las interrelaciones jerárquicas, funciones internas y externas, entre otros, de cada una de las dependencias de la institución; considerando que no se encuentra elaborado de acuerdo a las normas vigentes que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado.

La determinación y descripción de funciones específicas, se comprobó que es regularmente adecuada en un 78 %; por lo que se considera que la determinación y descripción de las funciones específicas no se viene precisando en forma regular porque no se encuentran elaborados de acuerdo a las normativas vigentes que regulen los instrumentos de gestión. Determinación y descripción de la importancia,

se determinó que es regularmente adecuada en un 80 %; por lo que se considera que es regular la determinación y descripción de la importancia debido a que el manual de organización y funciones no se encuentra elaborado de acuerdo a las normas vigentes del estado. Asimismo, la determinación y descripción de las características, se determinó que es regularmente adecuada en un 80 %; por lo que se considera que las características del manual de organización y funciones es regularmente adecuada siendo dicho documento no adecuado para el manejo de personal ni para el usuario al que se presta servicio; por lo que se considera que la determinación y la descripción del MOF guarda concordancia y coherencia con la Ley Orgánica, el ROF y con el Cuadro de Asignación de Personal, en forma regular. Asimismo, se relaciona con Peñaranda (2010), quien sostiene que la organización no cuenta con una estructura normativa, no existe una comunicación eficiente, desconocimiento de las bases primordiales del ente como es la misión y visión, mala distribución de cargos y funciones este es reflejado en el incumplimiento de metas y tareas al no contar con una estructura orgánica establecida creando un desorden en la institución.

Asimismo, se relaciona en parte con Cárdenas (2015), quien sostiene que el MOF se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que

en el manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del personal. Es de suma importancia que en la empresa existe un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colaboradores realizan sus responsabilidades y funciones de acuerdo a la experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad. Los trabajadores desarrollan su labor sin motivación, debido a que el nivel de rendimiento laboral del personal operativo se encuentra en un rango normal, pero con declive a minorar su producción. La municipalidad no cuenta con una estructura del manual de funciones por lo que no facilita al ente para la coordinación, ejecución, y el control de todas las actividades diarias, dificultando de esta forma su rendimiento laboral.

Confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo, debido a la inexistencia de una estructura

orgánica, los altos mandos y sin un manual de funciones, los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

Asimismo, se relaciona con Fernández y Valcarcel (2013), quienes concluyen que el MOF. se ha estructurado de acuerdo a los lineamientos estratégicos como lo son para Claret la adquisición de conocimientos, el desarrollo de aptitudes, la promoción de valores y el ejercicio de las virtudes intelectuales y morales, que a través de la promoción, sostenimiento y defensa de la cultura católica. Según las declaraciones del director y administrador de la Institución, se concluyó que la división y distribución de funciones del manual es congruente con la organización, consecuentemente, el manual está contribuyendo a la mejora progresiva de la cultura organizacional y teniendo una influencia directa en la gestión y capacitación de talento sirviendo como base para la programación de talleres y cursos de actualización para el personal.

Tales hallazgos se relacionan con Lume (2016), concluye que el MOF influye en el cumplimiento de la misión, demuestra en su investigación en el punto 4.2.1, que el valor de significancia es igual a 0,030. Que es menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Y concluyó que el MOF influye significativamente en el cumplimiento de la

misión de la Dirección de Turismo de la PNP – sede Junín, 2016; y existiendo un bajo nivel de relación de 0,383. Lo que permite comprobar la hipótesis general de la tesis. Ya que se ha demostrado que la variable MOF se relaciona positivamente en el cumplimiento de la misión, pero con un nivel bajo de 0,383.

En cuanto a la eficiencia en el sistema de organización, se determinó que es regular en un 80 %; la eficiencia en el sistema de organización es regularmente adecuada, implicando en los procesos establecidos de los recursos humanos. El proceso de organización es regularmente adecuado en un 82 %; se determina al proceso de organización poco fluido por lo tanto no se viene cumpliendo con las metas y objetivos planteado. Asimismo, la división del trabajo se determinó que es regularmente adecuada en un 88 %; por lo que se determina que se encuentra en un nivel regular la división del trabajo que describe los procesos, por lo que no se está clasificando ni agrupando los trabajos de acuerdo a las tareas realizadas y establecidas en las líneas de acción de cada cargo. La coordinación es regularmente adecuada en un 84 %; por lo que se determina que la coordinación entre las áreas operativas y la coordinación con la alta dirección se desarrolla en forma regular. Se determinó que la estructura de organización es regularmente adecuada en un 90 %; por lo

que se determina que la estructura de la organización es poco adecuada de acuerdo a las funciones y objetivos de la institución.

La estructura de la organización es pertinente a la misión de la entidad, se determinó que es regularmente adecuada en un 90 %; de acuerdo a la misión de la institución se evidencia que no le dan la debida importancia a la estructura organizacional.

Asimismo, los resultados determinaron que las herramientas de organización son regularmente adecuadas en un 84 %; por lo que se determina que las herramientas de gestión influyen significativamente en el proceso de organización de la institución. El organigrama es regularmente adecuado en un 80 %; por lo que se determina que el organigrama no muestra a cabalidad las interrelaciones entre dependencias, Asimismo, se determinan que los manuales son regularmente adecuadas en un 94 %; por lo que se comprueba que los manuales se encuentran desfasados de acuerdo a las normativas vigentes del Estado, resultando inadecuadas para el cumplimiento de las funciones y tareas que requiere la institución. Los diagramas de procesos son regularmente adecuados en un 80 %, por lo que se determina que los diagramas de procesos no son elaborados o actualizados en su

oportunidad. El cuadro de distribución de trabajo es regularmente adecuado en un 86 %; por lo que se determina que estos no delimitan a cabalidad los puestos de trabajo y por ende las actividades a desarrollar.

El cumplimiento de principio de organización es regularmente en un 90 %; por lo que se determina que no le dan importancia al cumplimiento de principios de la organización. Se determinó que la eficiencia del cumplimiento de principios de la organización es regularmente adecuada en un 74 %; por lo que se determina que no es muy eficiente el cumplimiento de los principios de la organización, como el principio de la simplificación y especialización. Se determinó que la eficacia del cumplimiento de principios de la organización es regularmente adecuada en un 76 %; por lo que se determina que nos muy eficaz el cumplimiento de los principios de la organización. Tales resultados se relacionan con Huarcaya (2011), quien concluye que con los resultados de las limitaciones y deficiencias en la organización se plantearán acciones y alternativas para un mejor funcionamiento en la Gestión Administrativa y así logrará el trabajo eficiente y eficaz en la Municipalidad Provincial del Callao. Asimismo, se relaciona con Muro. (2013), quien en su estudio “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

de Chiclayo (tesis de grado). El estudio concluye que la empresa en estudio no cuenta con documentos reglamentarios en físico y que cuenta con una cultura burocrática, por lo que se desarrolló una propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo, con la finalidad de que brinden un mejor servicio al facilitar los procesos a sus usuarios.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados es regularmente adecuado en un 82 %; donde se determina que la municipalidad distrital de Calana no le brinda importancia a los instrumentos de gestión de personal, en tal sentido, no permite elevar la eficiencia de organización.
2. Asimismo, se determinó que el reglamento de organización y funciones es regularmente adecuada en un 88 %, siendo un documento importante en los lineamientos de una institución, no se encuentra de acuerdo a las disposiciones normativas de su creación y organización, por lo que la determinación y descripción de las funciones generales, responsabilidades y funciones de autoridad no están de acuerdo a los criterios de simplicidad y flexibilidad, el cual se encuentra relacionado con la misión de la entidad, siendo estos los que permiten elevar los niveles de eficiencia de la institución.

3. Se determinó que el manual de organización y funciones es regularmente adecuado en un 80 %; por lo que dicho instrumento de gestión no se encuentra elaborado de acuerdo a las normas vigentes que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado, encontrándose inadecuado tanto para el manejo de personal y para el usuario al que se presta servicio.
  
4. En cuanto a la eficiencia en el sistema de organización, se determinó que es regular en un 80 %; resultando regularmente adecuada, el cual implica que los procesos establecidos y la estructura de la institución no están relacionados con los cargos y las actividades que desempeñan las unidades orgánicas, resultando poco pertinente la coordinación entre las áreas operativas y la alta dirección de la institución

## **RECOMENDACIONES**

1. La municipalidad distrital de Calana brinde la importancia necesaria a los instrumentos de gestión de personal, por lo que se requiere actualizar y/o modificar el MOF y el ROF para elevar la eficiencia en el sistema de organización en la institución y mejorar el servicio de atención a la población.
2. El reglamento de organización y funciones es un documento importante en los lineamientos de una institución, por lo que se debe encontrar de acuerdo a las disposiciones y normativas de su creación y organización, en dichos documentos se debe especificar las responsabilidades y funciones de la autoridad y personal jerárquico y administrativo de la institución.
3. Elaborar un manual de organización y funciones de acuerdo a las normativas vigentes que regulan el proceso de modernización del Estado; es donde se especifica las funciones internas y externas de cada una de las áreas, por lo que la distribución de cargos, trabajos y

funciones debe ser eficiente en el sistema de organización de la municipalidad distrital de Calana.

4. Para mejorar la eficiencia en el sistema de organización se debe mejorar la estructura de organización de la institución, siendo un documento técnico normativo específico, la cual debe ser modificada y/o actualizada, con objetividad y de acuerdo a normas vigente del Estado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFARO, M. (2012). Administración de personal. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

ALLES, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.

BOZEMAN, B. (1998). "La Gestión Pública" (Primera ed.). México.

CÁRDENAS, I. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. (Tesis de grado). Ambato, Tungurahua, Ecuador.

CASTAÑEDA, V. (2004). "Manuales normativos para la gestión administrativa pública". Perú: CEPREACCSA E.I.R.L.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (28 de 1 de 2004). "Ley Marco del Empleo Público". LEY N° 28175. Lima, Perú.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. (20 de diciembre de 2007).

"Ley Orgánica de Municipalidades". Ley N° 27972. Lima, Perú.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ. (29 de diciembre de 1993). Lima,

Perú.

CHIAVENATO, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos". México:

McGRAW-INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

CHIAVENATO, I. (2009). "Administración de Recursos Humanos". México:

McGRAW-INTERAMERICANA EDITORS, S.S. DE C.V.

DOLAN, S., CALLE, R., JACKSON, S.& SCHULLER, R. (2007). La

gestión de los recursos humanos. España: Mc Graw Hill

Interamericana Editores.

FERNANDEZ, V. & VALCARCEL, V. (2013). Influencia de la

implementación del manual de organización y funciones (MOF) en la

gestión de recursos humanos de la I.E.P. CLARET en Arequipa,

2013. (Tesis de grado) Universidad Católica de Santa María.

Arequipa, Perú.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ & BAPTISTA. (2010). "Metodología de la Investigación". México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

HUACO, E. (2011). El diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios. Pueblo Libre.

HUARCAYA, M. (2011). "Aplicación del Empowerment para lograr una Gestión eficiente en la Municipalidad Provincial del Callao". 121. Callao, Lima.

INSTITUTO DE HACIENDA DEL ESTADO DE MÉXICO. (2003). "Guía técnica para la elaboración de manuales de organización". México: Comité editorial de la Administración Pública Estatal.

LUME, L. (2016). El MOF y su influencia en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú, sede Junin. (Tesis de grado) Universidad de Huánuco. Huánuco, Huánuco.

MÜNCH, L. (2010). "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo" (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

MUNICIPALIDAD DE TACTIC. (2009). "Manual de funciones y descripción de puestos". Tactic, Alta Verapaz, Guatemala.

MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA. (2014). "Manual de puestos y funciones"., (pág. 185). Guatemala.

MURO, M. (14 de agosto de 2013). "Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Norteamericano - Chiclayo". 148. Chiclayo, Piura, Perú.

OTOYA, C. & TAFUR, J. (2012). Propuesta de rediseño organizacional y funciones (ROF) y el manual de organización y funciones (MOF) para la escuela de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional de Trujillo. (Tesis de grado). Trujillo, la Libertad, Perú.

PEÑARANDA, G. (Febrero de 2010). "Diseño de un manual de organizaciones para la empresa Química Veterinaria Quimvert C.A.". Trabajo de Grado. Barquisimeto, Venezuela.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. (2012). "Conexión Departamento de Comunicaciones de la PUCP" . Lima: R&F publicaciones y servicios.

ROJAS, L. (2006). Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. (O. S. Región, Ed.) Lima.

SANCHEZ, F. (2003). "Planificación Estratégica y gestión pública por objetivos". Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES".

SANCHEZ, H. & REYES, C. (2006). Metodología y diseño en investigación científica. Lima - Perú: Visión universitaria.

SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, P. D. (2013). "Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021". Lima.

SULLER, N. (2008). "Instrumento de gestión municipal". Perú.

VERONA, J. (2002). Propuesta de una nueva gestión municipal.

Andalucía: Dirección General de Administración local Consejería de  
Gobernación.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01 INSTRUMENTO

### **Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados de la Municipalidad Distrital de Calana, 2016.**

#### **ESTIMADO SR(A). SR(A):**

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados en la Municipalidad Distrital de Calana, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente **CONFIDENCIAL**, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

#### **INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

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

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>Reglamento de organización y Funciones</b>					
	<b>Determinación y descripción de las funciones generales</b>					
1	En la Municipalidad de Calana, se ha determinado y descrito las funciones generales, observando las disposiciones sobre creación, organización y funciones contenidas en las normas que regulan el proceso de modernización y descentralización del Estado.					
2	En la Municipalidad de Calana, se ha determinado las funciones generales, de acuerdo a criterios de simplicidad y flexibilidad que permitan el cumplimiento de los fines de la Entidad con mayores niveles de eficiencia y una mejor atención a los ciudadanos.					
3	En la Municipalidad de Calana, se ha determinado las funciones generales, observando el principio de especialidad conforme al cual se debe integrar las funciones a fines y eliminar posibles conflictos de competencia y cualquier duplicidad de funciones entre sus órganos y unidades orgánicas o con otras entidades de Administración Pública.					
4	En la Municipalidad de Calana, se ha determinado las funciones generales, de acuerdo a los objetivos de la entidad.					
5	En la Municipalidad de Calana, se ha determinado las funciones generales, de acuerdo a la misión de la entidad					
6	En la Municipalidad de Calana, se ha determinado las funciones generales, de acuerdo a la visión de la entidad					
	<b>Determinación y descripción de la importancia</b>					
7	En la Municipalidad de Calana, las funciones que se determinen deben permitir que los órganos cumplan con lo dispuesto en las normas sustantivas, los sistemas administrativos y las normas de aplicación general, cuando sea el caso					
	<b>Establecimiento de relaciones y responsabilidades</b>					
8	En la Municipalidad de Calana, las funciones					

	asignadas a un mismo órgano o unidad orgánica deben ser afines, compatibles y/o complementarias.					
9	En la Municipalidad de Calana, cuando se trate de funciones de coordinación entre órganos, deberá especificarse dicha función en cada uno de ellos.					
10	En la Municipalidad de Calana, cuando se trate de funciones de coordinación interinstitucional, deberá especificarse la institución con la que aquélla se realiza.					
	<b>Manual de Organización y Funciones</b>					
	<b>Determinación y descripción de funciones específicas</b>					
11	En la Municipalidad de Calana, se describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrolladas a partir de las funciones generales del ROF y de los cargos que se encuentran en el CAP					
12	En la Municipalidad de Calana, se determina las funciones específicas de cada cargo, precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales de autoridad					
13	En la Municipalidad de Calana, se determina las funciones específicas de cada cargo, precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales de responsabilidad					
14	En la Municipalidad de Calana, se determina las funciones específicas de cada cargo, precisando las interrelaciones jerárquicas, funcionales de coordinación					
15	En la Municipalidad de Calana, se determina las funciones específicas de cada cargo, teniendo en cuanto la descripción en forma clara de la estructura orgánica interna de la institución.					
16	En la Municipalidad de Calana, se determina las funciones específicas de cada cargo, teniendo en cuanto la descripción de las funciones de la institución.					
17	En la Municipalidad de Calana, se determina las funciones específicas de cada cargo, teniendo en cuanto la descripción en forma clara de la responsabilidad y coordinación de la institución.					
18	En la Municipalidad de Calana, el manual de					

	organización y funciones facilita la evaluación de las actividades.					
19	En la Municipalidad de Calana, el manual de organización y funciones facilita el control de las actividades.					
	<b>Determinación y descripción de la Importancia</b>					
20	En la Municipalidad de Calana, el manual de organización y funciones permite que el personal conozca con claridad sus funciones.					
21	En la Municipalidad de Calana, el manual de organización y funciones permite que el personal conozca sus responsabilidades asignadas.					
22	En la Municipalidad de Calana, el manual de organización y funciones permite que el personal conozca con claridad sus funciones.					
	<b>Determinación y descripción de las características</b>					
23	En la Municipalidad de Calana, el Manual de Organización debe guardar concordancia y coherencia con la Ley Orgánica y Reglamento de Organización y Funciones					
24	En la Municipalidad de Calana, el Manual de Organización debe guardar concordancia y coherencia con el Cuadro para Asignación de Personal					
25	En la Municipalidad de Calana, el Manual de Organización y Funciones, se encuentra referido a las funciones y responsabilidades correspondientes a cada uno de los cargos que se encuentren habilitados para cumplir con los objetivos de la entidad.					
26	En la Municipalidad de Calana, el Manual de Organización evidencia un lenguaje claro, sencillo y breve y está redactado el verbo en modo infinitivo (ejemplo: supervisar).					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 02  
INSTRUMENTO**

**Eficiencia en el Sistema de Organización en la Municipalidad Distrital de Calana, 2016.**

**ESTIMADO SR(A). SR(TA):**

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la eficiencia en el Sistema de Organización en la Municipalidad Distrital de Calana, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente **CONFIDENCIAL**, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

**INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

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

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>PROCESO DE ORGANIZACIÓN</b>					
	<b>División del trabajo</b>					
1	La distribución del trabajo describe los procesos adecuadamente					
2	Define las funciones más importantes					
3	Se clasifica y agrupa las funciones de acuerdo a las tareas realizadas					
4	Establece líneas de comunicación e interrelación					
	<b>Coordinación</b>					
5	La coordinación entre las áreas operativas es eficaz					
6	La coordinación entre los de alta dirección y las áreas operativas es efectiva					
	<b>ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN</b>					
	<b>Pertinencia de estructura de la organización de acuerdo a la misión</b>					
7	La estructura de organización es pertinente a la misión de la entidad					
	<b>HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN</b>					
	<b>Organigramas</b>					
8	Los organigramas muestran las interrelaciones, en forma correcta					
9	Los organigramas muestra las funciones en forma correcta					
10	Los organigramas muestra los niveles jerárquicos,					
11	Los organigramas muestra las obligaciones y las líneas de autoridad					
	<b>Manuales</b>					
12	El manual de organización y funciones promueven la eficiencia de los empleados					
13	Manual de procedimientos son una fuente de información solida					
14	Los manuales evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad					
15	Los manuales son una base para el mejoramiento de sistemas, proceso y operaciones					
	<b>Diagramas de procesos</b>					
16	Los diagramas de procesos simplificar del trabajo					
17	Los diagramas de procesos mejoran los procesos.					

18	Los diagramas eliminan las demoras y tiempos ociosos.					
	<b>Cuadro de distribución del trabajo</b>					
19	El cuadro de distribución del trabajo delimita las actividades de los puestos y de los departamentos.					
20	El cuadro de distribución del trabajo elimina la duplicidad e ineficiencia.					
21	El cuadro de distribución del trabajo permite normalizar y estandarizar procedimientos					
22	El cuadro de distribución del trabajo permite la distribución en forma adecuada las cargas de trabajo de los distintos puesto eliminando tiempos ociosos.					
23	El cuadro de distribución del trabajo evitan fugas de responsabilidad y pérdidas de tiempo					
	<b>CUMPLIMIENTO PRINCIPIO DE ORGANIZACIÓN</b>					
	<b>Eficiencia del cumplimiento de principios de la organización</b>					
24	Se cumple el principio de la misión eficientemente					
25	Se cumple el principio de la simplificación eficientemente					
26	Se cumple el principio de la especialización eficientemente					
27	Se cumple el principio de jerarquía eficientemente					
28	Se cumple el principio de coordinación eficientemente					
	<b>Eficacia del cumplimiento de principios de la organización</b>					
29	Se cumple el principio de la misión eficazmente					
30	Se cumple el principio de la simplificación eficazmente					
31	Se cumple el principio de la especialización eficazmente					
32	Se cumple el principio de jerarquía eficazmente					
33	Se cumple el principio de coordinación eficazmente					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 03

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

**ORietta MABEL BARRIGA SOTO**, Doctor en Contabilidad:Auditoría, identificado con DNI N° 00484830; por medio de la presente hago constar que realice la revisión de los cuestionarios del trabajo de tesis, elaborado por la **ING. TOLEDO ROSALES MIRTHA ZULEMA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Maestría en Gerencia Pública; quien está realizando un trabajo de investigación titulado “**MEDICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAL POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA EN EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DECALANA - 2016**”. Por lo que se determina que dichos instrumentos reúnen las características apropiadas en cuanto a la pertinencia y coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores, además posee una adecuada redacción.

Por lo que considero que dichos cuestionarios son **VÁLIDOS** para su aplicación.

Tacna, octubre 2017

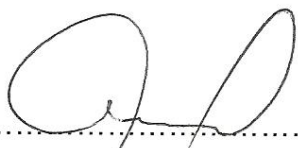
  
.....  
DRA.. **ORietta MABEL BARRIGA SOTO**  
DNI N° 00484830

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

**ELOY ANGEL ARCE GONZALO**, Magister en Contabilidad: Auditoría, identificado con DNI N° 00447652; por medio de la presente hago constar que realice la revisión de los cuestionarios del trabajo de tesis, elaborado por la **ING. TOLEDO ROSALES MIRTHA ZULEMA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Maestría en Gerencia Pública; quien está realizando un trabajo de investigación titulado “**MEDICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAL POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA EN EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA - 2016**”. Por lo que se determina que dichos instrumentos reúnen las características apropiadas en cuanto a la pertinencia y coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores, además posee una adecuada redacción.

Por lo que considero que dichos cuestionarios son **VÁLIDOS** para su aplicación.

Tacna, octubre 2017



Mgr. Eloy Ángel Arce Gonzalo

DNI N° 00447652

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

**GERARDO RENATO ARIAS VASCONES**, Maestro en Gestión y Política Pública, identificado con DNI N° 044738152; por medio de la presente hago constar que realice la revisión de los cuestionarios del trabajo de tesis, elaborado por la **ING. TOLEDO ROSALES MIRTHA ZULEMA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Maestría en Gerencia Pública; quien está realizando un trabajo de investigación titulado “**MEDICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAL POR RESULTADOS Y SU INFLUENCIA EN LA EFICIENCIA EN EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA - 2016**”. Por lo que se determina que dichos instrumentos reúnen las características apropiadas en cuanto a la pertinencia y coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores, además posee una adecuada redacción.

Por lo que considero que dichos cuestionarios son **VÁLIDOS** para su aplicación.

Tacna, octubre 2017



Mgr. Gerardo Renato Arias Vascones

DNI N° 44738152