

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN



GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA,
REGIÓN TUMBES, 2016

PRESENTADO POR:

Br. JOSÉ LUIS SILVA LÓPEZ

Br. MARYURI MARILYN MARTÍNEZ MELGAR

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TUMBES, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN



GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA,
REGIÓN TUMBES, 2016

PRESENTADO POR:

Br. JOSÉ LUIS SILVA LÓPEZ

Br. MARYURI MARILYN MARTÍNEZ MELGAR

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TUMBES. PERÚ

2017

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA, REGIÓN
TUMBES, 2016**

TESIS

**PRESENTADO A LA
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Br. JOSÉ LUIS SILVA LÓPEZ

Autor

Br. MARYURI MARILYN MARTÍNEZ MELGAR

Autora

Mg. GASPAR CHÁVEZ DIOSES

Asesor

TUMBES, PERÚ

2017

JURADO CALIFICADOR

Mg. WAYKY ALFREDO LUY NAVARRETE

PRESIDENTE

M. Sc. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY

SECRETARIO

Mg. GUSTAVO ORTIZ CASTRO

VOCAL

DEDICATORIA

=====

A Dios, todopoderoso por haberme dado la sabiduría, su eterna misericordia y amor permitiéndome lograr éxito en un camino lleno de positivismo y de servicio.

=====

AGRADECIMIENTO

=====

A mis padres, Pedro y Rosa, por su apoyo decidido, expresando que la felicidad se encuentra cuando se cumplen sus objetivos personales y profesionales. A mis profesores de mi Alma Mater, por brindarme los conocimientos que hicieron posible una buena formación profesional.

=====

Br. JOSE LUIS SILVA LÓPEZ

DEDICATORIA

=====

A Dios de la vida y por haberme dado la fortaleza para lograr mi propósito profesional, ser el guía permanente en el camino del éxito. A mis padres por su amor y confianza en todo momento de mi formación profesional.

=====

AGRADECIMIENTO

=====

A mi padre José y a mi madre Amada, quienes me dieron los sabios consejos que todo resultado está en el esfuerzo y que todo obstáculo, es una prueba para el éxito. A mis profesores que contribuyeron en la formación profesional, fundamentada en valores.

=====

Br. MARYURI MARILYN MARTÍNEZ MELGAR

Contenido

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
1.1. Situación problemática.....	13
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4 Hipótesis	15
1.5. Objetivos.....	16
2. MARCO TEORICO	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Revisión de literatura	23
2.3. Definición de términos básicos.....	42
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
3.1 Tipo de estudio... ..	45
3.2 Población, muestra y muestreo	46
3.3 Métodos y técnicas de investigación.....	46
3.4 Materiales y equipos.....	47
3.5 Plan de procesamiento y análisis de información.....	48
4. RESULTADOS.....	51
5. DISCUSIÓN.....	57
6. CONCLUSIONES.....	60
7. RECOMENDACIONES.....	61
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
9. ANEXOS	65
ANEXO N° 01.....	66
ANEXO N° 02.....	67
ANEXO N° 03.....	68
ANEXO N° 04.....	71
ANEXO N° 05.....	73
ANEXO N° 06.....	74

RESUMEN

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los gestores en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Toda organización municipal, de acuerdo al contexto donde se encuentra tiene su propio sistema de trabajo y manera de ejecutar el desarrollo institucional, en este escenario se debe desarrollar las funciones administrativas con destrezas técnicas, conceptuales y humanas que conlleven a la toma de decisiones con mayor efectividad y complejidad administrativa que nos obliga a efectuar esta investigación. Frente a este escenario se plantea la siguiente pregunta: ¿En qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016? La investigación es importante, para las autoridades, funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, porque va a permitirle direccionar su política institucional relacionada a las competencias y funciones establecidas en la Ley. El objetivo general fue determinar en qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, y la hipótesis de trabajo sobre la gestión administrativa permite mejorar significativamente la toma de decisiones en la municipalidad. Los resultados del trabajo tuvieron un nivel de clasificación de bueno, para la gestión administrativa se obtuvo el 61,8 % y para la toma de decisiones el 42.7 % de las respuestas.

Palabras clave: Gestión administrativa, toma de decisiones, planificar, organizar, dirigir y controlar.

ABSTRACT

The organizing, directing, and controlling functions are derived from planning to the extent that these functions put planning decisions into practice. Managers at all levels of the organization have to plan. Managers outline, through their plans, what the organization has to do to achieve success. Every municipal organization, according to the context in which it is located, has its own system of work and how to carry out institutional development. In this scenario, administrative functions must be developed with technical, conceptual and human skills that lead to greater decision-making. Effectiveness and administrative complexity that forces us to carry out this research. Faced with this scenario, the following question arises: To what extent does administrative management permit better decision-making in the Provincial Municipality of Zarumilla, Tumbes Region, 2016? The investigation is important for the authorities, officials and workers of the Provincial Municipality of Zarumilla, because it will allow it to direct its institutional policy related to the competencies and functions established in the Law. The general objective was to determine the extent to which administrative management allows Improve decision-making in the Provincial Municipality of Zarumilla, and the working hypothesis on administrative management allows to significantly improve decision-making in the municipality. The results of the work had a good classification level, for the administrative management 61.8% was obtained and 42.7% for the decision making process.

Key words: Administrative management, decision making, planning, organizing, directing and controlling.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se refiere al la gestión administrativa en la mejora de la toma de decisiones, que se puede entender como la aplicación de las funciones administrativas en la solución de problemas que se presentan por administrar mejor la ciudad es sus espacios físicos y ofrecer la calidad del servicio a la comunidad.

Las características principales de la gestión administrativa y la toma de decisiones, es una tarea muy compleja conducida por el concejo municipal conformado por el alcalde y sus regidores quienes ejercen funciones normativas y fiscalizadoras. En el proceso de su gestión municipal toman decisiones respecto a políticas públicas para el bienestar de la comunidad.

La Municipalidad Provincial de Zarumilla, para el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Municipalidades N° 27972; debe iniciar su gestión edil con una planeación local, debiendo ser integral, permanente y participativa, articulando a las municipalidades con sus vecinos, sin embargo en su desenvolvimiento administrativo y organizacional, se observa que la población demandan y exigen servicios, establecidos en la ley, ante esta presión social solo atinan a toma decisiones de carácter económico- financiero que tienen tener relevancia en un horizonte temporal de corto plazo, dejando de lado las funciones administrativa de planeación , organización , dirección y control; lo que impide una inadecuada prestación de los servicios públicos locales y perjudicado el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción plazo. Asimismo existen limitante presupuestales, debido que los presupuestos son aprobados por los alcaldes salientes, entonces sus planes de gobierno ofrecidos en su campañas electorales comienzan a incumplirse, creando descontento en los vecinos. Este comportamiento funcional de las autoridades y directivos crea malestar a los vecinos por el trabajo inconexo. La falta de planes la gestión administrativa no puede ser evaluada; La falta

de planes la gestión administrativa no puede ser evaluada; situación administrativa anómala que repercute en el desempeño de las funciones y/o tareas de los trabajadores municipales, perjudicando en la calidad del servicio al vecino zarumillense.

Siendo la misión principal de la municipalidad brindar un buen servicio al ciudadano; en este contexto va a contribuir a beneficiar a la comunidad tumbesina, que acude a diario a solicitar un servicio ya sea de manera personal o colectiva para mejorar la calidad de vida: en alimentación, registros civiles, medio ambiente o infraestructura, etc. Asimismo no permitirá diseñar planes, manuales programas y proyectos que se orienten a consolidar la gestión municipal mediante una efectiva toma de decisiones.

La investigación tuvo carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo, La muestra fue igual a la población es decir que estuvo constituida 89 trabajadores administrativos, empleándose el muestreo por conveniencia. Aplicándose una encuesta, basada en un cuestionario con interrogantes relacionadas a las dos variables en estudio: gestión administrativa y toma de decisiones, en escala de likert.

Su objetivo general fue determinar en qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016. Sus objetivos específicos fueron: Analizar las funciones básicas de la gestión administrativa. Describir los elementos de la toma de decisiones y explicar la mejora de la toma de decisiones mediante la gestión administrativa.

El presente trabajo ha sido estructurado en nueve capítulos de la siguiente forma:

En el capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema que comprende la situación problemática, formulación del problema de investigación, justificación e importancia, hipótesis de trabajo y los objetivos de la investigación. En el capítulo 2, se presenta el marco teórico, constituido por los antecedentes de la investigación, la revisión de la literatura y la definición de términos básicos; en este tópico se teorizan las variables de estudio en base a doctrinas administrativas. En el capítulo 3, se presenta el diseño metodológico, que describe el procedimiento en que se llevó a cabo el estudio, está conformado por tipo de estudio, la población, muestra y muestreo, el método y las técnicas de investigación, los materiales y equipo utilizados en la investigación y el plan de procesamiento y análisis de datos. En el capítulo 4, se presentan los resultados, donde se observa los hallazgos más importantes de la investigación relacionados el objetivo general y los específicos. En el capítulo 5, presenta la discusión, en este acápite se realiza el análisis de los resultados producto de la aplicación del diseño metodológico. Se contrasta con otras investigaciones. En el capítulo 6, se presentan las conclusiones, que permite dar respuesta al problema de investigación, contrastar la hipótesis y lograr los objetivos del estudio. En el capítulo 7, se presentan las recomendaciones en la que se precisa propuestas de mejora y de posible aplicación. En el capítulo 8, se presenta las referencias bibliográficas, que indican las referencias citadas en el texto de la tesis. En el capítulo 9, comprende los anexos, que está conformado por carta de autorización de la autoridad, consentimiento del informante, cuestionario, entrevista, resultados de entrevista e informes estadísticos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Situación problemática.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los gestores en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y largo plazo (Ivancevich, 1996). La toma de decisiones sin atender a un proceso objetivo y sistemático, generalmente ocasiona resultados adversos, prácticas que se deben a la deficiente gestión administrativa en las empresas, como resultado tienen un bajo posicionamiento en el mercado y como consecuencia la estructura financiera se afecta sustancialmente, lo que lleva a la crisis de las empresas; por lo que, diversos sectores se han visto abocados a encontrarles solución (Chulliquinga, 2013).

En el marco de la descentralización encontramos a las municipalidades, conforme a ley son órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica, administrativa de los asuntos de su competencia. Municipalidades representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. La municipalidad provincial promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

La Municipalidad Provincial de Zarumilla, para el cumplimiento de lo establecido en la ley, inicia la gestión municipal a través de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control en su

desenvolvimiento y funcionamiento diario administrativo y organizacional toma decisiones de carácter económico- financiero; decisiones que pueden tener relevancia en un horizonte temporal de corto, mediano y largo plazo. Existiendo limitantes del factor tiempo; periodo eleccionario de cuatro años. En busca del bienestar al vecino, se observa que, ofrecen se servicios de transporte, alimentación, infraestructura, medio ambiente, registro civil, tomando decisiones rápidas se orientan satisfacer ciertas necesidades a corto plazo. Obteniendo como resultado poco favorables, debido a que no cuenta con planes de desarrollo armónico para la ciudad, este comportamiento funcional de las autoridades y directivos crea malestar a los vecinos por el trabajo inconexo. La falta de planes la gestión administrativa no puede ser evaluada; situación administrativa anómala que repercute en el desempeño de las funciones y/o tareas de los trabajadores municipales, perjudicando el buen servicio al ciudadano del pueblo zarumillense.

1.2. Formulación del problema.

Frente a este escenario se plantea la siguiente pregunta

¿En qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016?

1.3. Justificación

La investigación es importante, para las autoridades, funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, porque va a permitirle direccionar su política institucional relacionadas a las competencias y funciones establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 y en sus documentos de gestión. Siendo la misión principal de la municipalidad brindar un buen servicio al ciudadano; en este contexto va a contribuir a beneficiar a la comunidad tumbesina, que acude a diario a solicitar un servicio ya sea de manera personal o colectiva para mejorar la calidad de vida: en alimentación, registros civiles, medio ambiente o infraestructura, etc. Los resultados de la investigación

permitirán diseñar planes, manuales programas y proyectos que se orienten a consolidar la gestión municipal mediante una efectiva toma de decisiones.

Justificación teórica

En esta investigación se sistematizará y será incorporado al campo de la ciencia, demostrando y explicando su asociación que existe de manera constante entre las variables. Los estudios de las funciones básicas de la gestión; permitirán efectuar mejora en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.

Justificación técnica

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos que se emplearán en la investigación han sido validados por investigadores y han demostrado su validez y confiabilidad en otras investigaciones.

Justificación económica

Porque, con la ejecución de la presente investigación podrá coadyuvar al logro de una mejor administración de sus recursos, proteger el patrimonio y hacer economías de los recursos del erario nacional para orientarlos a nuevos proyectos

Justificación ambiental

Esta investigación pretende transparentar la gestión municipal, generando confianza entre las autoridades y trabajadores, así como la participación ciudadana en los proyectos comunales; que contribuya a mitigar los niveles de contaminación. con mayor efectividad; complejidad administrativa que nos obliga a efectuar esta investigación.

1.4 HIPÓTESIS

H1: La Gestión administrativa permite mejorar significativamente la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes. 2016.

Ho: La Gestión administrativa no permite mejorar significativamente toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016

1.5. Objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar las funciones básicas de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla,
2. Describir los elementos de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.
3. Explicar la mejora de la toma de decisiones mediante la gestión administrativa

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Gobierno local y gestión municipal

Rodríguez & Velásquez, (1994), dicen que no existen en América Latina antecedentes teóricos ni empíricos en el estudio de los gobiernos locales, que permitan comprender las relaciones entre el municipio, como instancia de gobierno, los problemas de la ciudad y la intervención de los distintos actores de la vida local. Ese es justamente el enfoque con el cual se llevó a cabo el estudio que aquí se presenta, en efecto, examinar la capacidad de los municipios para atender las necesidades de su población obliga a estudiar las administraciones locales como fuente de acciones encaminadas a responder las demandas ciudadanas, lo que a su vez remite al análisis de quiénes proponen las políticas, quiénes tomaría las decisiones, quiénes las ejecutan y a través de qué medios. Por tal razón, el núcleo analítico del estudio ha sido la noción de gestión local. Esta es entendida como la organización y manejo de una serie de recursos institucionales, financieros, humanos y técnicos por parte de la municipalidad para proporcionar a los distintos sectores de la población los satisfactores de sus respectivas necesidades de bienes de consumo individual y colectivo. Los recursos que manejan las municipalidades pueden provenir de los diferentes niveles de la administración del Estado de la nación, de los estados, de las provincias, de las regiones, variando si se trata de Estados unitarios o federales. Por tal razón, más que de gestión municipal se habla de gestión local.

La gestión local comprende componentes técnicos y políticos. Los primeros se refieren al conjunto de instrumentos y procesos que permiten la aplicación de una serie de recursos a la satisfacción de determinadas necesidades. Tal aplicación supone la existencia de opciones tecnológicas con efectos técnicos y sociales diferenciados. Los componentes políticos, por su parte, se refieren a los procesos de

negociación y decisión entre actores sociales, políticos e institucionales sobre el uso y destinación de tales recursos. El cruce de los aspectos técnicos y sociopolíticos de la gestión permite entender su sentido y orientación y comprender su racionalidad. Ese es precisamente uno de los centros de atención del estudio sobre los gobiernos locales. Se pretende indagar las lógicas de acción dominantes en los casos estudiados y los actores involucrados en su ejercicio, entendiendo que los contenidos de la gestión son el producto de procesos decisorios que involucran tensiones, conflictos y concertación entre diversos actores. Tres dimensiones de la gestión aparecen, entonces, como elementos claves para el análisis: en primer lugar, los grados de autonomía política y administrativa de las municipalidades. Este aspecto alude a la capacidad que tienen los gobiernos locales de tomar las decisiones necesarias para atender las necesidades de La población sin interferencia de otros agentes privados o públicos extra municipales. Dicha autonomía determina las relaciones intraestatales y plantea de lleno la cuestión del ejercicio de las competencias y del manejo de Los recursos. La segunda dimensión es la de eficiencia y eficacia de la gestión. Su estudio permite comprender, de un lado, de qué manera los gobiernos locales emplean sus recursos para la atención de las necesidades de La población y, de otro, qué tan capaces son de generar programas que tengan un impacto positivo sobre el nivel de vida de La población. Un aspecto central de dicho análisis es la relación entre necesidades, competencias y recursos, relación que generalmente se encuentra muy desbalanceada por la magnitud de las necesidades y la limitación de los recursos disponibles. Como se verá en los artículos de esta primera parte, ésa es la fuente de uno de los principales cuellos de botella de la gestión local en Las ciudades intermedias. Finalmente, la tercera dimensión se refiere a las relaciones entre los actores involucrados en la gestión. Si, como se ha dicho, ésta opera con base en la detección de necesidades y en la toma de decisiones sobre opciones para satisfacerlas, el marco de relaciones políticas constituye entonces una clave para la comprensión del desempeño estatal. Aquí juegan un papel fundamental las cuestiones de la representatividad y de la participación, máxime cuando se sabe que La crisis de legitimidad que afecta a los

sistemas políticos en estos países se basa en buena parte en el deficiente funcionamiento de las instancias de representación y en la ausencia de canales de participación política y ciudadana que permitan un vínculo más estrecho y menos formal entre el gobierno local y La ciudadanía.

Silva, G. (2015), en su investigación "La administración presupuestaria como herramienta gerencial y su influencia en la toma de decisiones en el GAD municipal de Mocha." se evaluó el grado de influencia de la administración presupuestaria y la toma de decisiones de la municipalidad, se determina las principales causas de presupuestos mal distribuidos, implementa la creación de un manual de administración presupuestaria, con el fin de corregir y minimizar el riesgo en el que el presupuesto del cantón se lo administra de manera inadecuada. En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores El presupuesto municipal es una herramienta gerencial que debe estructurar equilibradamente los ingresos y gastos, además de responder a las necesidades de sus habitantes para el desarrollo del cantón. Para lo cual la elaboración de un Manual de Administración presupuestaría servirá como guía para la gestión financiera, que permite conocer cada una de las actividades que se ejecutan dentro del proceso administrativo financiero contable y se deben desarrollar contribuyendo a la optimización de recurso. Entre la investigación y la acción existe una interacción permanente; la acción es fuente de conocimiento y la investigación se constituye en una acción transformadora, una administración presupuestaria para que sea efectiva, debe tomar en cuenta aspectos como el contacto, la comunicación y el entorno del cantón. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada para producir efectividad en cada gestión emprendida.

Andrade L. (2016), su investigación “La Gestión Administrativa de La Empresa Bagu Trade And Business de La Ciudad De Quito y su Incidencia en La Toma de Decisiones Período Marzo 2013 – Marzo 2014” tiene como finalidad de diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Bagu Trade and Business con la finalidad de formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente. El tipo de investigación fue descriptiva ya que a través de la recopilación y análisis de datos se logró definir a la Empresa, identificando sus potencialidades como particularidades, para consecuentemente describir a los mismos dentro del presente estudio. Fue explicativa puesto que mediante la combinación del método elegido con el diseño de estudio y la conjugación de técnicas e instrumentos, se logró responder o dar una explicación del porqué de las causas y efectos que han conducido a la actual situación de la Empresa. La falta de un Plan Estratégico y el desconocimiento de su gestión dentro del ámbito administrativo es decir en planeación, organización, dirección y control, en razón de que los directivos no cumplen con las políticas, fines, principios, objetivos y metas. Encontrando así, a esta empresa inmersa dentro de esta problemática, la misma que no ha podido superar las malas relaciones humanas entre personal y clientes, planificación improvisada y la falta de orientación en la toma de decisiones, entre otros. La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Entre los aspectos más importantes a analizar en este estudio están: El análisis situacional externo que permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazo. El análisis situacional interno, permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferentes de sus competidores, y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, para lograr de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente darán una diferenciación. La formulación del plan

estratégico misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional, proporciona la forma en que debe trabajar la organización.

.Alvarez, R. & Hinojosa, J. (2014), su tesis "Gestión Administrativa y el Proceso de Ejecución Presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Ana Provincia de Castrovirreyna, Periodo- 2012" tuvo por finalidad identificar las características y la incidencia de la gestión administrativa y el proceso de ejecución presupuesta! de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de la provincia de Castrovirreyna del periodo 2012; para su efecto, se hace necesaria con urgencia implantar la planeación estratégica para mejorar el proceso de ejecución presupuesta!, con una adecuada participación de sus autoridades y funcionarios, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo, por el cual deben darse a conocer los objetivos y metas organizacionales, para poder comprometer al personal en su conjunto en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y metas; lo cual, conducirá al desarrollo de la población del distrito de Santa Ana de la provincia de Castrovirreyna a partir del periodo 2013.

Para hacer posible -esta investigación, se tomó como muestra toda las 20 personas de la población en general, entre la gerencia, directivos, personal .administrativo y vigilancia de la Municipalidad Distrital de Santa Ana que laboraron en el periodo 2012 y para obtener la información requerida se procedió en primera instancia a recopilar datos documentales y teóricos para sustentar el estudio, luego para el diagnóstico, se aplicó -un cuestionario, el cual se elaboró en atención a los objetivos de estudio. Para analizar los resultados se hizo uso ~e algunos parámetros de la estadística descriptiva llegando a la siguiente conclusión: En función a la gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de. Santa Ana, los resultados de la encuesta expresan lo siguiente: el 10% manifiesta que la gestión se ubica en el nivel bajo, el 70% menciona que se ubica en el nivel medio, mientras que el 20% señala que se ubica en el nivel aceptable. En relación a los niveles de ejecución presupuesta en la

Municipalidad Distrital de Santa Ana, se tiene: el 10% indica que se ubica en el nivel bajo, el 60% manifiesta que se encuentra en el nivel medio, mientras que el 30 hace referencia a un nivel aceptable de ejecución presupuesta!

Urbina, M. (2016), en su tesis “E Sistema de Control Contable y su Incidencia en la Gestión Administrativa y Financiera de la Municipalidad Distrital de Guadalupe – 2015” su propósito fue ayudar al proceso de mejora continua del sistema de control contable en las municipalidades. E involucra evaluación constante de los procesos operacionales de las entidades y las municipalidades como parte de ellas que no están exceptuadas de ella, con la finalidad de adaptarlos a los cambios; que deben contemplar sistemas de información, que permitan obtener información precisa y oportuna, para una adecuada toma de decisiones y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. La interacción de los subsistemas y sistemas que operan en las municipalidades afectan en gran medida el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas establecidas. En este marco y acorde con la hipótesis de investigación: El sistema de control interno contable sí incide positivamente en la gestión administrativa y financiera de la Municipalidad Distrital de Guadalupe – 2015, y conforme a los resultados se logró establecer de que el sistema de control interno contable incide y asume un papel importante, porque a través de sus evaluaciones permanentes hace posible maximizar resultados en términos de eficacia, eficiencia, economía, equidad, ética y ecología, indicadores que fortalecen la gestión municipal. En conclusión las autoridades municipales deben diseñar, implementar y evaluar un sistema de control, constituyéndose este en instrumento facilitador del logro de metas, objetivos y misión institucional, con el fin de salvaguardar los bienes de la municipal.

Fiestas, C, & Ancajima C. (2016) su trabajo de investigación “Presupuesto Participativo y su influencia en la Gestión Municipal en el Distrito de Punta Sal – Región Tumbes, 2015”, tuvo como propósito determinar de en qué medida el presupuesto participativo tiene influencia en la gestión municipal en el Distrito de

Canoas de Punta Sal - Región Tumbes, 2015, la investigación es de tipo descriptiva-correlacional, de diseño no experimental - transversal, se aplicaron encuestas y entrevistas a funcionarios y servidores de la municipalidad ya representantes de las sociedad civil. Su influencia de esta técnica de planeación fue notoria porque permitió el acceso a servicios públicos en salud, agua y alcantarillado, electrificación y programas sociales como comederos y vasos de leche. Considerando estos aspectos la institución edil planifica sus actividades en el plan de desarrollo local concertado, plan estratégico, plan operativo y el plan de inversiones. Involucra en la gestión municipal la participación de los vecinos, los mismos que están organizados y representados en organizaciones de base de la sociedad civil. Esta norma le otorga el derecho a incluir en las decisiones municipales, evitando su arbitrariedad, manteniendo la reciprocidad en las relaciones de coordinación entre el pueblo y autoridades municipales; puesto el pueblo a través de su voto le dio el poder para que administre la ciudad. Concluyendo que una excelente administración municipal se manifiesta cuando la asignación de recursos se aplica de manera equitativa y prioritaria hacia los proyectos de inversión que demandan los pueblos de la circunscripción territorial del Distrito de Canoas de Puntas Sal.

2.2. Revisión de literatura

2.2.1 Gestión administrativa

(Ivancevich , L. (1996), dice que la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización.

Koontz, H. (2008), describe a la gestión como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Además (Rementeria, A. (2008). indica que es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En tanto que (Restrepe, 2008) expresa que es la función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización.

El proceso de gestión más calidad

Ivancevich L. (1996), considera al proceso como integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar.

Funciones administrativa

Los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados. La última función de la administración es la de control. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas

van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control (Robbins & Coulter, 2010)

La gestión implica garantizar que la gente responsable que ha realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz.

Eficiencia

Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguirlas metas de la organización.

Eficacia

La definen como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Por ejemplo, en la fábrica de Siemens las metas eran reducir el tiempo de instalación del equipo para los clientes y recortar los costos. Mediante varios programas laborales estas metas se intentaron y se alcanzaron. En tanto que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización.

Vargas, (2010)), precisa el término administración como el estudio de la organización, su definición, metas, componentes, estructura y procesos, en el contexto y a través del tiempo para el desarrollo institucional. El proceso administrativo comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallaremos cada una de ellas:

- a) El planeamiento del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.
- b) La organización de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) La dirección implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la institución educativa; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.
- d) El control, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

El análisis de las fases del proceso administrativo aporta la organización necesaria para la mejora de procesos, sin embargo, su aplicación depende del administrador y de su capacidad de gestión, en el caso de las instituciones educativas de gestión privadas; y del director y sub-director, como responsables de la administración de las instituciones educativas públicas. La gestión administrativa comprende el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos.

Para movilizar los recursos, la dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento. A continuación, describiremos cada una de ellas.

- a) Jurídico Legal: contempla las normas legales que rigen al sistema educativo Constitución Política, Acuerdos Internacionales, Decretos Ley, Ley General de Educación y sus Reglamentos, Resoluciones Ministeriales, etc.
- b) Presupuesto: requiere de la formulación y evaluación del presupuesto, a partir del estudio de mercado, programa operativo (ventas, producción y gastos operativos),

programa de inversiones (presupuesto de adquisiciones), programa financiero (estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general y flujo de caja proyectado).

c) Personal: demanda la gestión de recursos humanos orientada al desarrollo de los mismos para optimizar el nivel de productividad, la satisfacción y creatividad del personal que labora en la institución educativa.

d) Estadística: comprende la aplicación de estadísticos, el procesamiento y análisis de la información del sistema, y la presentación de resultados, para la solución de problemas y la toma de decisiones.

e) Información y comunicación: implica el uso del sistema de información y comunicación en las distintas fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección, y control. Administra la base de datos institucional.

f) Contable y financiera: asume la formulación, análisis e interpretación de los estados financieros, orientándolos hacia el manejo eficiente de la situación económica y financiera para la toma de decisiones gerenciales.

g) Infraestructura y equipamiento: demanda la gestión de proyectos de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, así como del abastecimiento: a través de los procesos logísticos (planeamiento logístico, organización logística, dirección y control de las actividades logísticas), de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

En la institución educativa, las funciones técnico-administrativas son competencia de la dirección. En las instituciones educativas públicas, la dirección delega en el subdirector administrativo, o en el personal docente el apoyo administrativo. Las instituciones educativas privadas cuentan con una administración.

La dirección y el consejo directivo de acuerdo a las necesidades del servicio, definen la estructura organizativa de la institución educativa, la cual está formada por órganos, cuyos miembros cumplen funciones generales y específicas para el logro de objetivos comunes. Al regular las rutinas, la gestión administrativa contribuye a ordenar el sistema de trabajo, lo cual es positivo, siempre y cuando respete los tiempos y ritmos del proceso formativo de los estudiantes, por parte de los docentes; así como los tiempos y ritmos de trabajo docente, por parte de los directivos o coordinadores. Esta regulación tiene que ver con la comunicación y el respeto a los acuerdos de convivencia, sustentados en las normas vigentes.

La autoridad y el control a través de indicadores formales permiten gestionar el mejoramiento, la innovación y el cambio. En el cumplimiento de tareas, según los indicadores establecidos, cada quien asume su deber, desarrollando la comunicación, la creatividad y promoviendo las posibilidades del trabajo grupal. Las limitaciones de tiempo y espacio traen como consecuencias las tareas aisladas, la escasez de grupos de trabajo, las restricciones a la innovación y al intercambio.

Importancia de la gestión administrativa

Campos, S. (2011), puntualiza que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Precursos de la gestión administrativa

Campos, S. (2011), sostiene que la existencia de la administración, hasta hoy se debe a que existieron personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran: Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando:

Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas, excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo y que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces

Adám Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

La administración aparece indisolublemente ligada a la práctica con una cierta proliferación de modelos y estrategias pone en práctica los principios de estos modelos.

Símon A.(1972) refiere, “como estos principios parecen relativamente sencillos y claros, puede creerse que su aplicación a los problemas concretos de la organización administrativa carece de toda ambigüedad y que su validez se avendrá fácilmente a la prueba empírica”.

Kast & Rosemzweig (1988), una actividad mental (de pensar, intuir, y sentir) realizada por personas en un ámbito de organización.

Romero, A. (1985), dice que es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e independientes, en busca de los objetivos de las instituciones escolares, Para el teórico de las organizaciones y el administrador en activo es importante tener un entendimiento de los efectos del medio ambiente sobre las organizaciones. Consiste en desarrollar una serie de conceptos que les permita describir las situaciones administrativas aplicables a la teoría

Simon, A. (1972), refiere que no es corriente reconocer que una teoría de la administración debe ocuparse de los procesos de decisión como de los procesos de acción. La actividad administrativa es actividad de grupo, así como también la tarea de hacer Blank “Se debe tener en cuenta tres clases de condiciones.

- Decisiones bajo condiciones de certeza: Son aquellas donde se está suficientemente informados de la naturaleza del problema, de las alternativas y de las consecuencias de esas alternativas, éstas se dan en ocasiones repetitivas o rutinarias.
- Decisiones bajo condiciones de riesgos: Son aquellas donde no se tiene completamente la información, pero sí lo suficiente para predecir probabilidad de los diferentes estados.
- Decisiones bajo condiciones de incertidumbre: Son aquellas de las que no se tiene ninguna información sobre las posibles alternativas, las consecuencias de estas alternativas no garantizan probabilidades”.

Gavett, W, (1968), señala tres diferentes dimensiones de una buena decisión:

- Debe solucionar satisfactoriamente el problema en cuestión.
- Debe ser el resultado de una elección entre varias alternativas posibles.
- Debe considerar la parte económica del propio proceso de decisión.

2.2.2 Toma de decisiones.

Definición.

Benavides, J. (2004), afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización. La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones. Actualmente existen muchas formas, en la que los grupos de trabajo pueden tomar diferentes decisiones sobre los distintos problemas que se tengan dentro de las 10 organizaciones como la Mesa redonda, el Philips 66, lluvia de ideas, con estos se podrán obtener mejores resultados

La importancia de la toma de decisiones

Koontz., H. (2013), afirma que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una 11 decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción. Se Debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se llegara a la meta establecida, bajo las circunstancias y limitaciones que existen, así como también reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas que favorecerán para alcanzar la meta buscada, y de esta forma llegar a la mejor que satisfaga el logro de la meta.

Proceso creativo en la toma de decisiones

El proceso creativo pocas veces es simple y lineal. Más bien consiste de cuatro fases que se traslapan e interactúan: 1) escaneo inconsciente, 2) intuición, 3) percepción y 4) formulación lógica. (Koontz, H. (2008))

La primera fase, escaneo inconsciente, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo por lo común requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente. No obstante, gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo, a menudo toman decisiones prematuramente, en lugar de tratar a fondo problema ambiguo y mal definido.

La segunda fase, intuición, conecta el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio, la idea tiene sentido cuando reconocemos los principios subyacentes de: 1) hacer responsable de las operaciones al gerente general, de cada división y 2) mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones. Se requirió la intuición de dos grandes líderes corporativos para ver que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debemos pensar en el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas (*brainstorming*)

Percepción, la tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, un servicio nuevo o un proceso nuevo. Lo interesante es que la percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos beneficiarse de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la formulación lógica o verificación. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros. La idea de Brown y Sloan de la descentralización, por ejemplo, tuvo que ser probada contra la realidad organizacional.

Proceso para la toma de decisiones

Bussinnes, J. (2006), explica que las decisiones empresariales son difíciles si tienen algo de incertidumbre y presentan muchas alternativas, si son complejas y tratan temas interpersonales. Otras acciones alternativas pueden ser también problemáticas si la alternativa tiene sus propias incógnitas y resultados desconocidos la complejidad también dificulta la toma de decisiones. Las decisiones también tocan muchas veces temas interpersonales, que aunque son difíciles de medir y evaluar a menudo determinar el éxito o fracaso de las acciones emprendidas, a lo largo de los años la gente ha desarrollado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico para su proceso debe tomarse en cuenta. Objetivo de la decisión, crear un contexto para el éxito, exponer el problema adecuadamente, generar alternativas evaluar alternativas y elegir la mejor alternativa.

La idea de un proceso es básica para la toma de decisiones, uno de los descubrimientos más notables de los pensadores empresariales desde hace varias décadas, es el proceso más crítico para que los resultados sean mucho más efectivos. Ser inteligente o trabajar constantemente no asegura la calidad ni la cantidad del efecto que se espera del colaborador, el resultado sería cuestión de suerte, en cambio sí existe un proceso adecuado la productividad se adaptará a un proceso mucho más efectivo y se obtendrán mejores ganancias. a) Pasos para una buena decisión Para tomar decisiones efectivas es necesario llevar un proceso estructurado, el cual con lleva a los siguientes pasos.

- Establecer el contexto para el éxito. Crear un ambiente en el cual sean posibles las decisiones efectivas en una cultura de ordeno y mando las decisiones se toman según la preferencia de los individuos más poderosos. Por muy bien informadas que estén toda decisión en estas circunstancias, un método consiste para tratar decisiones importantes.
- Exponer el problema adecuadamente. Toda decisión acertada depende de conocer claramente los problemas y de qué manera afecta cada uno de ellos a los objetivos de la empresa es fundamental determinar la naturaleza del problema
- Generar alternativas. Después de haber expuesto adecuadamente el problema, los encargados de tomar la decisión tendrán que desarrollar posibles alternativas si no hay dificultades no se podrá tomar una decisión.
- Evaluar las alternativas una vez haya determinado un conjunto realista de alternativas, tendrá que evaluar su viabilidad, además del riesgo e implicaciones de cada una de ellas, existen muchas herramientas analíticas para este propósito.

Vínculo entre Percepción y toma individual de decisiones

Robbins S. (2003), refiere que en las organizaciones, los colaboradores toman decisiones, y ellos son los que eligen entre dos o más alternativas, los gerentes son quienes determinan los calendarios de producción que se realizaran dentro de la organización o área de trabajo en el que cada uno se desenvuelve, eligen a los nuevos empleados y deciden como repartir los aumentos salariales desde luego tomar esta decisión, no es competencia exclusiva solo de los gerentes, los empleados sin opinión también pueden tener participación a la hora de tomar decisiones, esto va a tener un efecto en su trabajo, y en las organizaciones. Las decisiones más notorias son las de presentarse o no a trabajar, el esfuerzo que aplica muchas veces para realizar sus labores diarias y si se quejan o no de una petición del jefe.

Además, en los últimos años son más las organizaciones que le dan la oportunidad a los empleados para que ellos puedan decidir sobre sus opiniones relativas a su trabajo, lo que antes se reservaba únicamente a los gerentes. Por tanto, la toma de decisiones es una parte importante y fundamental en el comportamiento organizacional, ya que las percepciones de los individuos influyen mucho en cómo se van a tomar sus decisiones en las organizaciones y cuál es la calidad de sus elecciones finales.

a) Como deben tomarse las decisiones

- Toma racional de decisiones: El que toma decisiones óptimas requiere de una experiencia para poder elegir opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones, para que de esta manera pueda facilitar el proceso de la decisión a tomar dentro de la organización.
- Modelo racional: El modelo comienza por definir el problema, una vez dado quien va a definir la dificultad, tiene que identificar cada uno de los criterios de decisión, que serán importantes para resolver el problema, estos criterios deben ser claros y sencillos. En esta etapa, el encargado determina que tiene la capacidad para tomar la decisión y aportar al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes, es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona, debe ser relevante para todo el grupo que este adentro de la empresa, y de esta manera poder tomar la mejor solución al problema.

b) Mejoramiento de la creatividad en la toma de decisiones Quien toma decisiones racionales necesita tener una extensa creatividad, para tener la capacidad de concebir ideas nuevas y para poder tomar decisiones correctas y útiles se trata de ideas distintas de lo que se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Es importante la creatividad para la toma de decisiones porque permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven, sin embargo, el

valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide identificar todas las alternativas viables, y para que de esta manera se puedan dan soluciones más acertadas y efectivas para poder mejorar las alternativas a los problemas que se tengan.

El Enfoque de sistemas

Es un esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas, en especial hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema, al existir una discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea, su problemática, sus componentes y su solución. El enfoque de sistemas son las actividades que determinan un objetivo general y la justificación de cada uno de los subsistemas, las medidas de actuación y estándares en términos del objetivo general, el conjunto completo de subsistemas y sus planes para un problema específico (Mcleod, 2000)

El proceso de transformación de un insumo (problemática) en un producto (acciones planificadas) requiere de la creación de una metodología organizada en tres grandes subsistemas:

- Formulación del problema
- Identificación y diseño de soluciones
- Control de resultados

Esto indica que los lineamientos básicos de trabajo son:

1. El desarrollo de conceptos y lineamientos para estudiar la realidad como un sistema (formulación del modelo conceptual).
2. El desarrollo de esquemas metodológicos para orientar el proceso de solución de problemas en sus distintas fases.
3. El desarrollo de técnicas y modelos para apoyar la toma de decisiones, así como para obtener y analizar la información requerida.

El enfoque de sistemas tiene como propósito hacer frente a los problemas cada vez más complejos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas, problemas que por su naturaleza rebasan nuestra intuición y para lo que es fundamental comprender su estructura y proceso (subsistema, relaciones, restricciones del medio ambiente, etc.).

Fases del enfoque de sistemas

I. Trabajos de preparación

Los tres pasos de preparación no tienen que efectuarse en orden, pues en conjunto producen el estado mental deseado para enfrentar los problemas. Además. Los pasos pueden seguirse a lo largo de un periodo de tiempo prolongado.

Paso 1.- Ver la compañía como un sistema

Usted debe ver a su compañía como un sistema. Esto se logra con la ayuda del modelo general de sistemas que descubrimos en el capítulo 6. es necesario entender cómo su compañía se ajusta al modelo.

Paso 2.- Reconocer el sistema ambiental

La relación de la compañía con su entorno también es importante, efectivamente se debe ubicar a la compañía como un sistema en su entorno.

Paso 3.- Identificar los subsistemas de la compañía

Los subsistemas principales de la compañía pueden asumir diversas formas Las más fáciles de ver para el gerente son las áreas funcionales. Cada una puede considerarse, como un sistema individual.

II. Trabajos de definición

Los trabajos de definición consisten primero, tomar conciencia de que existe un problema o está a punto de existir. Para ello es necesario: Identificación del problema. Aprender lo suficiente acerca de el para buscar una solución y la

comprensión del problema.

Paso 4.- Proceder del nivel de sistema al nivel de subsistema

Cuando el gerente trata de entender el problema, inicia su análisis con el cual es responsable. El sistema puede ser la compañía o una de sus unidades, el análisis procede hacia abajo por la jerarquía, nivel por nivel. El gerente estudia la posición del sistema en relación con su entorno. ¿El sistema está en equilibrio con su entorno? ¿Los recursos están fluyendo entre el sistema y su entorno de la manera deseada? ¿El sistema está alcanzando sus objetivos de proporcionar productos y servicios al entorno? El gerente analiza el sistema en términos de sus subsistemas: ¿Los subsistemas están integrados en una unidad que funciona sin contratiempos? ¿Todos los subsistemas están dirigidos a alcanzar los objetivos del sistema? El propósito de este análisis descendente es identificar el nivel del sistema en el que radica la causa del problema.

Paso 5.- Analizar las partes del sistema en cierto orden

El gerente analiza los elementos del sistema en secuencia, se muestra la prioridad de cada elemento en el proceso de resolución de problemas.

Elemento uno - Evaluar estándares:

Los estándares de desempeño de un sistema generalmente se expresan en forma de planes. Presupuestos y cuotas. La gerencia establece los estándares y debe asegurar que tengan ciertas características.

Elemento dos - Comparar las salidas del sistema con los estándares

Una vez, que el gerente está satisfecho con los estándares, lo siguiente que hace es evaluar las salidas del sistema comparándolas con los estándares. Si el sistema está cumpliendo con sus estándares, no hay necesidad de continuar con el enfoque de sistemas para resolución de problemas. No hay problema que resolver en este nivel específico del sistema. Más bien, el gerente reevalúa los estándares a la luz del

desempeño actual. Si el sistema no está cumpliendo con sus estándares. El gerente debe identificar la causa; existe un problema que debe resolverse. En algunos casos, el problema es un sistema que está funcionando mejor de lo que se esperaba. Los elementos del sistema restantes son los lugares donde podrían estar el o los problemas.

Elemento tres - Evaluar la gerencia

Se realiza una evaluación crítica de la gerencia y la estructura de organización del sistema. ¿Existe un equipo gerencial en términos tanto de la cantidad como de la calidad requeridas?, Hay suficientes gerentes y cuentan con las habilidades y capacidades correctas? Los signos de que esto es un problema son (1) gerentes que trabajan demasiado tiempo y (2) decisiones que resultan incorrectas.

¿La estructura de organización ayuda u obstaculiza el proceso de resolución de problemas? En algunos casos, conviene establecer una nueva unidad. Por ejemplo. Se podría constituir un departamento de inteligencia corporativa para obtener información del entorno. En general; si el problema puede resolverse con el equipo gerencial y la estructura actuales. El elemento de gerencia no es el problema.

Elemento cuatro - Evaluar el procesador de información

Es posible que se cuente con un buen equipo gerencial. Pero que simplemente no esté recibiendo la información que necesita. Si este es el caso, es preciso identificar las necesidades y diseñar e implementar un sistema de información apropiado. El lector podría preguntarse, "¿Un procesador de información deficiente no indica una gerencia deficiente?" Es posible que los gerentes sencillamente no hayan tenido tiempo que dedicar a su procesador de información. Tal vez las cosas han estado yendo tan bien que el procesador de información se ha estado relegando constantemente a segundo termina. Esta es una situación más saludable que una de gerencia deficiente. El problema de un procesador de información inadecuado es más fácil de resolver que el de una gerencia deficiente.

Elemento cinco - Evaluar las entradas y los recursos de entrada

Cuando se llega a este nivel del análisis de sistemas, ya no nos estamos ocupando del sistema conceptual; el problema radica en el sistema físico. Se analizan tanto los recursos físicos del elemento de entradas del sistema como los recursos que fluyen a través de ese elemento desde el entorno. Por ejemplo, ¿Las instalaciones de recepción de mercancías de la compañía cuentan con el personal adecuado? ¿Los materiales pedidos a los proveedores llegan a tiempo?

Elemento seis - Evaluar los procesos de transformación

Procedimientos y prácticas ineficientes podrían estar causando dificultades en la transformación de entrada) en salidas. La automatización, la robótica, el diseño asistido por computadora y la manufactura asistida por computadora (CAD/CAM. Computer-aided design/computer-aided manufacturing), y la manufactura integrada a la computadora (CIM. computer integrated-manufacturing) son ejemplos modernos de esfuerzos por resolver problemas de transformación.

Elemento siete Evaluar los recursos de salida

Al analizar el elemento dos nos fijamos en las salidas que el sistema produce. Aquí consideramos los recursos físicos del elemento de salidas del sistema. Ejemplos de tales recursos son la bodega para artículos terminados, el personal y las máquinas del área de embarque, y la flotilla de camiones de entrega

III. Trabajos de resolución

El trabajo de resolución implica considerar las alternativas factibles, seleccionar la mejor e implementarla.

Paso seis – Identificar soluciones alternativas

El gerente identifica diferentes formas de resolver el mismo problema. Esto es más fácil si el gerente es experimentado y puede aplicar soluciones que han funcionado en el pasado, pero la creatividad y la intuición también desempeñan papeles

importantes. El gerente pocas veces trata de resolver problemas solo; generalmente trata de conseguir la ayuda de otros. Quienes resuelven problemas a menudo se enfrascan en una lluvia de ideas, una actividad informal en la que los participantes presentan sus opiniones, las cuales se discuten. Una estrategia más formal es diseño en conjunto de aplicaciones) JAD (joint application design). JAD es un enfoque de sistemas de apoyo a decisiones de grupo para resolver problemas. La discusión del grupo es guiada por un líder que se denomina facilitador y un secretario asienta las actas de las sesiones en forma escrita.

Paso siete – Evaluar soluciones alternativas

Todas las alternativas deben evaluarse empleando los mismos criterios de evaluación: medidas de que tan bien una alternativa resolver el problema. Aunque los criterios de evaluación revelan varios caminos para resolver el problema, la medida fundamental es el grado en que una alternativa facultad al sistema para alcanzar sus objetivos.

Paso ocho – Seleccionar la mejor solución

Después de evaluar las alternativas, es necesario seleccionar la que aparentemente es mejor.

Paso nueve – Implementar la solución

El problema no se resuelve con solo escoger la mejor solución. Es necesario implementar esa solución.

Paso diez - Efectuar seguimiento para asegurarse de que la solución sea eficaz

El gerente debe mantenerse al tanto de la situación para cerciorarse de que la solución logre el desempeño deseado. Si la solución no cumple con las expectativas, será necesario retroceder sobre los pasos de resolución de problemas para determinar que fallo. Luego se hará un nuevo intento. Este proceso se repite hasta que el gerente este satisfecho de que el problema se ha resuelto

2.3. Definición de términos básicos.

Alta dirección: Un reducido número de gestores, que asume la responsabilidad de la marcha de toda la organización a través de los mandos intermedios.

Capacidad técnica: Capacidad de utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo.

Calidad del servicio: Es la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente.

Cultura organizacional: se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Clima organizacional: elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Control: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Delegación: Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información de los recursos necesarios para tomar decisiones

Dirección: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

Gestión: Es el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando solo, no podría alcanzar.

Gestión administrativa: Es un proceso, en la que se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización. La organización especifica cómo se lograra los resultados planificados y el control comprueba si han logrado o no los resultados previstos,

Formación y capacitación: Proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización que muestra las funciones y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

Planeación: Proceso de establecer objetivos y curso de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados.

Proceso de toma de decisiones: Es una serie o concatenación de pasos relacionados que llevan a una decisión, a su implementación y su seguimiento.

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

Satisfacción laboral: actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Toma de decisiones: Función continua que desarrolla alternativas, establecer criterios y sus ponderaciones, valora las alternativas y realiza una elección.

Valores: son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 Tipo de estudio

La investigación tuvo carácter de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, porque puso de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, así como la asociación directa que existe entre las variables. En este caso será la actual situación en que se encuentran la gestión administrativa y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

En este proyecto utilizó un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, toda vez que no existió manipulación deliberada de variables y se centró en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras (Munch y Ángeles, 2007.; Hernández et al.; 2008). Además a través de los instrumentos se obtuvo información necesaria para el análisis de la medición de variables. La recolección de datos se concretizó en un solo corte de tiempo.

Se utilizará el diseño descriptivo, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio

Ox = Gestión administrativa

Oy = Toma de decisiones

3.2 Población, muestra y muestreo

Población

Para la presente investigación la población estuvo constituida por personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, que asciende a 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20.

Muestra

La muestra fue igual a la población es decir que estuvo constituida 89 trabajadores administrativos: Nombrados 57, contratados 12, funcionarios 20.

Muestreo

Se empleo el muestreo por conveniencia. Aplicándose un cuestionario a los 89 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla en horario de labores, que comprendió un cuestionario con 12 preguntas en horarios de trabajo, el cual nos permitió analizar las funciones básicas de la gestión administrativa: planeación organización , dirección y control en términos de su realidad. (Ver Anexo N° 01, 02, 03 y 04)

Para el proceso de la toma de decisiones se aplicó una segunda encuesta, que comprendió un cuestionario con 13 preguntas en escala de Likert TA, DA, I, ED y TD, a los 89 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, en horarios de trabajo y obtener los datos para el análisis del trabajo de preparación, trabajo de definición y trabajo de resolución.

3.3 Métodos y técnicas de investigación

Método cuantitativo

Porque; tuvo el propósito de explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogió y analizó datos cuantitativos sobre variables de gestión administrativa y toma de decisiones .

Método deductivo

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extrajeron en conclusiones o consecuencias, aplicándose; o examinándose a casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y así pudo realizar potenciales recomendaciones

3.4 Materiales y equipos

Materiales

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon los siguientes materiales (Bernal, 2006)

Análisis documental

Se revisó, analizó y cuestionó la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos de investigación, recopilando la información mediante fichas bibliográficas y/o documentales.

Encuestas

Se diseñaron cuestionarios de las variables gestión administrativa y toma de decisiones y se aplicaron tipo entrevista a los trabajadores, previa autorización de la autoridad (Ver Anexo N° 01, 02 y 03).

Entrevistas

Se levantó información mediante aplicación de entrevistas a los funcionarios de en las oficinas e instalaciones de Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, para tal efecto se diseñaron un plan de entrevistas, con 6 preguntas del cuestionario de mayor relevancia. (Ver Anexo N° 04).

Equipos

Cuestionario, plan de entrevistas, fichas bibliográficas, fichas documentales.

3.5 Plan de procesamiento y análisis de información

Recolección de datos

La información que se requirió para la presente investigación fue recogida en forma personal por el investigador y con el apoyo de dos colaboradores, estudiantes de los últimos ciclos de administración, estos últimos para efectos de aplicación de las encuestas y para realizar los gráficos del resultado de las encuestas. Respecto a la información documental y material bibliográfico fue recopilada de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades locales. Asimismo se hizo uso de artículos académicos, publicaciones y otros documentos que se obtuvieron vía Internet. También se empleó información obtenida de los documentos y archivos de las instituciones relacionadas al tema de investigación; utilizándose fichas bibliográficas y documentales, donde se consignaron los datos respectivos; y libreta de apuntes para las anotaciones de lo observado. Para la recolección de datos en las unidades muestrales de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta.

Procesamiento y análisis de información

Una vez recogida la información, se procederá a ordenar las preguntas obtenidas de las encuestas aplicadas para luego clasificarlas y analizarlas mediante cuadros estadísticos, esquemas, figuras y cálculos matemáticos que nos mostraron las variaciones de acuerdo a los planteamientos que se aplicaron en las relaciones que se efectuaron de los factores propuestos.

El análisis de la información recolectada, se hizo de manera coherente con la finalidad de obtener resultado acorde con la investigación que se realizó y de esta forma se pudo determinar como la gestión administrativa tuvo influencia en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

En el procesamiento y análisis de la información; se consideró la escala valorativa de las variables como se describe a continuación:

Variable 1. Gestión administrativa

Indicadores: Planificar, organizar, dirigir y controlar

Variable	Indicador	Pregunta	Escala
Gestión Administrativa	Planificar	1, 2, y 3	De Likert TA = 5 DA = 4 I = 3 D = 2 TD = 1
	Organizar	4, 5 y 6	
	Dirigir	7, 8 y 9	
	Controlar	10, 11 y 12	

La escala valorativa para determinar los resultados de la evaluación, se resumirán con los calificativos de Buena, Regular y Deficiente, para la variable gestión administrativa, esta escala tendrá un rango entre 14 y 60 puntos, para el primer calificativo de bueno tendrá un puntaje entre 46 y 60 puntos, para el segundo calificativo de regular de 30 a 45 puntos y finalmente para deficiente el puntaje oscilara entre 14 y 29 puntos.

Variable 2: Toma de decisiones

Indicadores: Trabajo de preparación, trabajo de definición y trabajo de resolución.

Variable	Indicador	Pregunta	Escala
Toma de Decisiones	Trabajo de Preparación	1, 2, 3 y 4	De Likert TA = 5 DA = 4 I = 3 D = 2 TD = 1
	Trabajo de Definición	5, 6, 7,8 y 9	
	Trabajo de Resolución	10, 11, 12, 13 y 14	

La escala valorativa para determinar los resultados de la evaluación, se resumirán

con los calificativos de Buena, Regular y Deficiente, para la variable toma de decisiones, la escala tendrá un rango entre 14 y 70 puntos, para el primer calificativo de bueno tendrá un puntaje entre 52 y 70 puntos, para el segundo calificativo de regular de 33 a 51 puntos y finalmente para el calificativo de deficiente el puntaje oscilará entre 14 y 32 puntos.

4. RESULTADOS

Para el Objetivo General: Determinar en qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes – 2016.

Tabla N° 01 Resultados del Objetivo General

Calificación	Gestión Administrativa			Toma de Decisiones		
	Escala	Frecuencia	%	Escala	Frecuencia	%
Bueno	46 - 60	55	61,8	52 - 70	38	42,7
Regular	30 - 45	20	22,5	33 - 51	25	28,1
Deficiente	14 - 29	14	15,7	14 - 32	26	,29,2
Total		89	100,0	Total	89	100,0

Fuente: Encuestas.

De acuerdo a los resultados del procesamiento de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Aguas Verdes tenemos que la gestión administrativa la podemos calificar de bueno con el 61,8 %, con el calificativo de regular se encuentran el 22.5 % representado por veinte respuestas y con el calificativo de deficiente tenemos el 15.7% con catorce respuestas de los trabajadores encuestados.

Los resultados para la variable Toma de Decisiones observamos que el 42.7 % de la población de trabajadores encuestados responden con el calificativo de Bueno con una frecuencia de 38 encuestados, con el calificativo de regular tenemos 25 respuestas que representan el 28.1 % y con el calificativo de deficiente tenemos el resultado de 26 trabajadores con el 29.2 % (Ver tabla N° 01, Fig. 1 y 2).

Podemos concluir que el 61.8 % de los entrevistados califican como Bueno la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla y la Toma de

Decisiones con igual calificativo responden el 42.7 %, existiendo influencia de la toma de decisiones en la Gestión Administrativa de la institución.

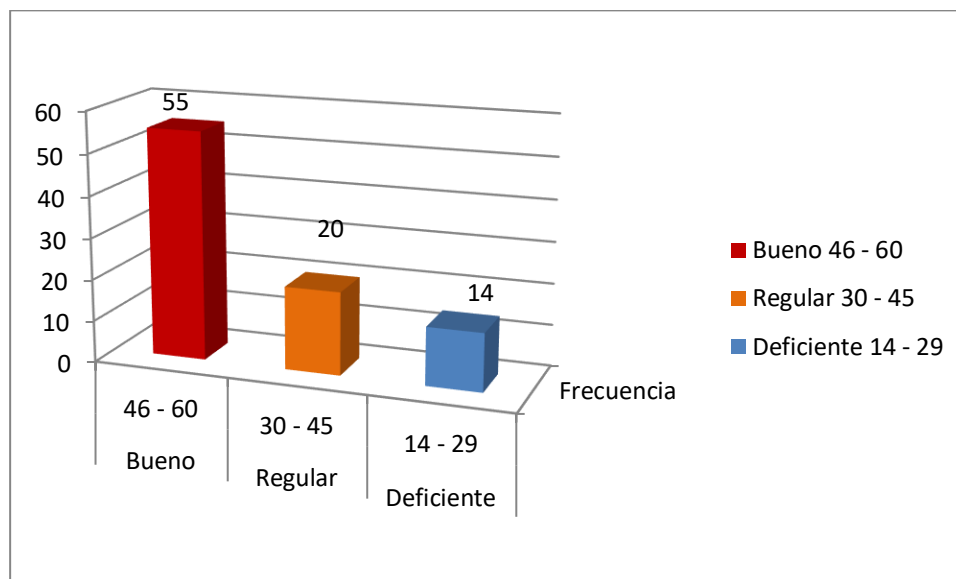


Fig. 1. Calificación de la Gestión administrativa entre trabajadores y su efecto en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta

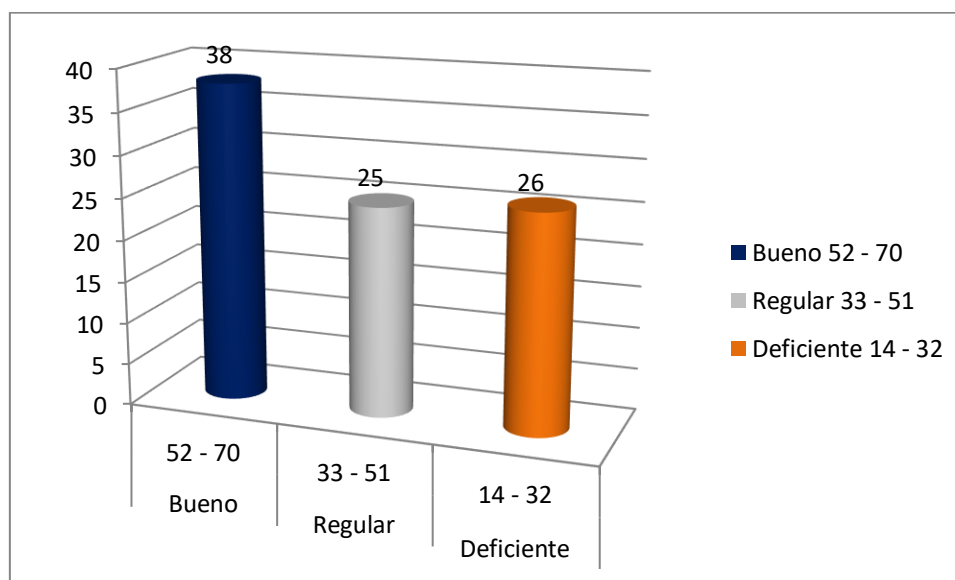


Fig. 2. Calificación de la Gestión administrativa entre trabajadores y su efecto en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta

Para el Objetivo Específico 1: Analizar las funciones básicas de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes – 2016.

Tabla N° 02 Indicadores de la Gestión Administrativa

Calificación	Planificar		Organizar		Dirigir		Controlar	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bueno	46	51,7	42	47,2	51	57,3	48	53,9
Regular	28	31,4	36	40,4	24	27,0	30	33,7
Deficiente	15	16,9	11	12,4	14	15,7	19	21,4
Total	89	100,0	89	100,0	89	100,0	89	100,0

Fuente: Encuestas.

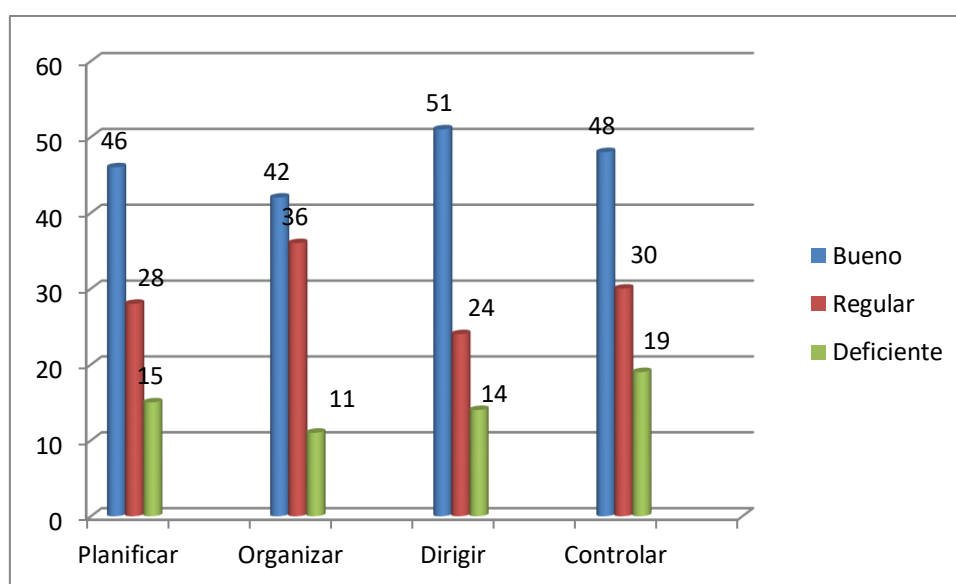


Fig. 3. Calificación de la gestión administrativa entre trabajadores

Fuente: Encuesta

La variable gestión administrativa está compuesta por los indicadores planificar, organizar, dirigir y controlar, los resultados de la toma de datos mediante la técnica de la encuesta nos indican que estos indicadores se encuentran en los niveles superiores de la tabla de calificación, es decir con nivel de bueno en casi todos ellos comprendidos en un rango mínimo de 47,2 % hasta un máximo de 57,3 %. Entre los niveles de bueno y regular los indicadores se encuentran arriba del 80 % y el nivel de deficiente no alcanza al quinto inferior. (Ver tabla N° 02, Fig. 3).

El indicador de la planificación de la variable gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, presenta un calificativo de bueno con el 47.2 %, un 40.4 % definen con el calificativo de regular y con la calificación de deficiente tan solo el 12.4 % de los entrevistados.

Para el indicador organizar de la variable gestión administrativa tenemos 42 respuestas con el calificativo de bueno, treinta y seis de ellos lo califican de regular con el 40.4 % y tan solo once entrevistados la califican de deficiente que representan el 12.4 % de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tumbes.

En lo referente al indicador dirigir tiene la mayor respuesta en calificarlo de bueno con 51 trabajadores que representan el 57.3 %, con el calificativo de regular votaron 24 trabajadores con el 27 % de la muestra, y finalmente los catorce restante encuestados calificaron de deficiente la gestión administrativa con el 15.7 % de la muestra.

Los resultados para el indicador controlar califican con el nivel de bueno el 53.9 % que representan 48 personas que participaron en la muestra, treinta trabajadores califican de regular la gestión administrativa con el 33.7 % de ellos y como una gestión administrativa deficiente el 12.4 % representados por 19 encuestados.

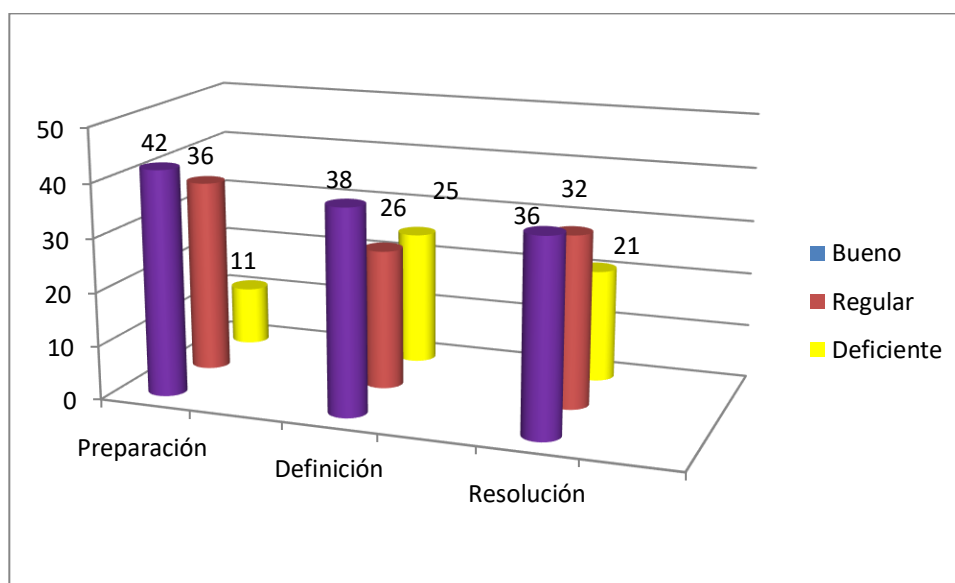
En resumen podemos afirmar que la variable gestión administrativa ha sido calificada da con el nivel de bueno por el 61.8 % de los trabajadores entrevistados.

Para el Objetivo Específico 2: Describir los elementos de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla N° 03 Indicadores de la Toma de Decisiones

Calificación	Trabajo de					
	Preparación		Definición		Resolución	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bueno	42	47.2	38	42.7	36	40.4
Regular	36	40.4	26	29.2	32	36.0
Deficiente	11	12.4	25	28.1	21	23.6
Total	89	100,0	89	100,0	89	100,0

Fuente: Encuestas.

**Fig. 4. Calificación de la toma de decisiones entre trabajadores**

Fuente: Encuesta

La variable toma de decisiones estuvo constituida por los indicadores del trabajo de preparación, trabajo de definición y trabajo de resolución, los cuales han evolucionado favorablemente en los datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario con 14 preguntas a los 89 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, observándose que el trabajo de preparación responde a un 47,2 % con el calificativo de bueno, con el calificativo de regular votaron 36 trabajadores representando el 40.4 % de la muestra y tan solo once personas calificaron de deficiente el trabajo de preparación de la variable toma de decisiones.

El indicador registrado como trabajo de definición logra un calificativo de bueno con 38 de los entrevistados que representan un 42.7 % de la muestra, más el 29.2 % que representan a 28 personas calificaron de regular y finalmente 25 trabajadores con el 28.1 % calificaron de deficiente el trabajo de definición de la variable toma de decisiones en la Municipalidad provincial de Zarumilla.

El indicador para el trabajo de resolución de la variable toma de decisiones de la muestra universal aplicada en la Municipalidad Provincial de Zarumilla nos indica que el 40.4 % los califican de bueno con 36 trabajadores de la encuesta, 32 personas indicaron que calificaban de regular el trabajo de resolución y el 23.8 % la calificaron de deficiente.

En resumen podemos afirmar que la variable toma de decisiones tiene un calificativo de bueno con un respaldo del 42,7 % de los 38 trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Zarumilla. (Ver tabla N° 03, y Fig. 4).

5. DISCUSIÓN

Para el Objetivo General: Determinar en qué medida la gestión administrativa permite mejorar la toma de decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes – 2016.

De acuerdo a los resultados del procesamiento de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla tenemos que la gestión administrativa la podemos calificar de bueno con el 61,8 % de las respuestas, la cual permite mejorar la toma de decisiones en un 52,7 % con el calificativo de bueno Tabla N° 01.

Para Alvarez, R. & Hinojosa, J. (2014), la gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Santa Ana, de acuerdo a los resultados de la encuesta se tiene que el 10% manifiesta que la gestión se ubica en el nivel bajo, el 70% menciona que se ubica en el nivel medio, mientras que el 20% señala que se ubica en el nivel aceptable.

Los resultados de nuestra investigación nos indican que existen acercamientos con los resultados encontrados por los investigadores Álvarez & Hinojosa en lo que respecta al nivel aceptable del trabajo realizado en la Municipalidad Distrital de Santa Ana.

Para el Objetivo Específico 1: Analizar las funciones básicas de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes – 2016.

La variable gestión administrativa está compuesta por los indicadores de planificar, organizar, dirigir y controlar, los resultados de la toma de datos mediante la técnica de la encuesta nos indican que estos indicadores se encuentran en los niveles superiores de la tabla de calificación, es decir con nivel de bueno en casi todos

ellos comprendidos en un rango mínimo de 47,2 % hasta un máximo de 57,3 %. Entre los niveles de bueno y regular los indicadores se encuentran arriba del 80 % y el nivel de deficiente no alcanza al quinto inferior Tabla N° 02.

El trabajo de Urbina, M. (2016), con el título de la tesis “ El Sistema de Control Contable y su Incidencia en la Gestión Administrativa y Financiera de la Municipalidad Distrital de Guadalupe – 2015” cuyo propósito fue ayudar al proceso de mejora continua del sistema de control contable en las municipalidades. Concluye que las autoridades municipales deben diseñar, implementar y evaluar un sistema de control, constituyéndose este en instrumento facilitador del logro de metas, objetivos y misión institucional.

Existen coincidencias entre los resultados de la investigación en la Municipalidad Provincial de Zarumilla y los resultados del investigador Urbina en la Municipalidad de Guadalupe, en cuanto a la planificación, organización, aplicación de los mecanismos de control para la mejora de la toma de decisiones en la institución, constituyéndose en un instrumento facilitador del logro de las metas, objetivos y la misión institucional.

Para el Objetivo Específico 2: Describir los elementos de la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

La variable toma de decisiones estuvo constituida por los indicadores del trabajo de preparación, trabajo de definición y trabajo de resolución, los cuales han evolucionado favorablemente en los datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario con 14 preguntas a los 89 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, observándose que el trabajo de preparación responde a un 47,2 % con el calificativo de bueno, al igual que el indicador para el trabajo de definición con un 42,7 % del total y finalmente el trabajo de resolución responde a un 40,4 % de los trabajadores con el mismo nivel de calificación, dejando

un margen menor al 28 % para el nivel de trabajo con calificación deficiente Tabla N° 03.

Alvarez, R. & Hinojosa, J. (2014), su tesis "Gestión Administrativa y el Proceso de Ejecución Presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Ana Provincia de Castrovirreyna, Periodo- 2012" se hace necesaria con urgencia implantar la planeación estratégica para mejorar el proceso de ejecución presupuestal, con una adecuada participación de sus autoridades y funcionarios, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo, por el cual deben darse a conocer los objetivos y metas organizacionales, para poder comprometer al personal en su conjunto en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y metas.

Los resultados de la presente investigación en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, tiene acercamientos con los resultados hallados por los autores Álvarez & Hinojosa, en cuanto a la realización de los trabajos para la toma de decisiones, con una adecuada participación de sus autoridades y funcionarios, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo, por el cual deben darse a conocer los objetivos y metas organizacionales, para poder comprometer al personal en su conjunto en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y metas.

.

6. CONCLUSIONES

1. La gestión administrativa permite mejorar sustancialmente la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, con el calificativo superior de bueno, obteniéndose la aceptación del 61.8 % de los trabajadores.
2. Los indicadores de la variable gestión administrativa referidos a la planificación, organización, dirección y control presentan un calificativo de bueno, siendo el nivel más alto del 57.3 % para el indicador de dirigir.
3. Los elementos para la toma de decisiones compuestos por el trabajo de preparación, trabajo de definición y el trabajo de resolución presentan en su mayor parte un calificativo superior de bueno, siendo el indicador del trabajo de preparación con el mayor nivel de 47.2 %.

7. RECOMENDACIONES

1. Para el objetivo general es conveniente capacitar y preparar al personal de manera permanente en gestión administrativa relacionada a las áreas funcionales de la institución edil, para lograr la toma de decisiones efectivas.
2. Para el primer objetivo específico, la Municipalidad Provincial de Zarumilla, debe evaluar el desempeño de sus trabajadores y capacitarlos en las técnicas de planeación, organización, dirección y control para brindar mejor calidad del servicio.
3. Para el segundo objetivo específico recomendamos que se debe facultar a los trabajadores de todos los niveles organizacionales a tomar decisiones dentro de las funciones que se les asigna, contenida en los documentos de gestión, para lograr mejorar la gestión administrativa.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Abad, A. L. (2016). *La Gestión Administrativa de La Empresa Bagu Trade And Business de La Ciudad de Quito y su Incidencia en La Toma de Decisiones Período Marzo 2013 – Marzo 2014*. Chimborazo - Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Ley Organica de Municipalidades, . (Mayo de 2003). *Ley 27972*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Alvarez Huamani,, R., & Hinojosa Santoyo , J. I. (2014). *"gestion Administrativa y el Proceso de Ejecución Presupuestal enla Municipalidad Distrital de Santa Ana Provincia de Castrovirreyna, Periodo - 2012*. Huancavelica - Perú: Universidad Nacional de Huancavelica - Facultad de Ciencias Empresariales.
- Arbaiza Fermi, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Lima: Buenos Aires.
- Benavides, J. (2004). *Administración de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Blank Buhis, L. (s.f.). *La administración de la organización*.
- Bussinnes, J. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. España: Planeta de augustin.
- Campos, S. (2011). *Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en mejora de la Calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Ecuador.
- Chulliquinga Unaicho, E. P. (2013). *La Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil en la ciudad de Tulcan*. Tulcan - Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Fiestas Carrillo, S. R., & Ancajima Condolo, S. R. (2016). *Presupuesto Participativo y su influencia en la Gestión Municipal en el Distrito de Canoas de Punta Sal- Región Tumbes, 2015 Dal*. Tumbes - Peru: Universidad Nacional de Tumbes.
- Gavett, W. (1968). *Production and operation*. Nueva York .

- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1996). *Gestión: Calidad y competitividad*. Colombia: IRWIN.
- Kast, F., & Rosemzweig, J. (1988). *Una actividad mental (de pensar, intuir y sentir), realizada por personas en un ámbito de organización*.
- Koontz, H. &. (2008). *Administración: Una Perspectiva Global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz., H. W. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos dwl Proceso Administrativo*. Argentina: CENGAGE Learning.
- Mcleod. (2000). *Sistema de información gerencial*. México: Mc Graw Hill.
- Rementería, A. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile: Editorial Universidad Bolivariana.
- Restrepo, G. (2008). *El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica*. .
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson . Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración (10° ed.)*. México: PEARSON EDUCACION.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON PRENTICE hALL.
- Rodríguez, A., & Velásquez, F. (1994). *Municipio y Servicios Públicos: Gobierno locales en ciudades intermedias de America Latina*. Chile: Ediciones Sur.
- Romero, A. (1985). *Administración de las Instituciones Escolares*. Bogotá . Colombia.
- Sanchez, J., & Fernandez, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Silva Castro, G. F. (2015). *La Administración Presupuestaria como herramienta gerencial y su influencia en la IToma de decisiones en el GAD Municipal I de Mocha*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Simon, A. (1972). *El Comportamiento admnistrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid -España: Editorial Aguilar.

- Stephen P Robbins Y Mary Coulter. (2005). *Administración*. México, Mxico: Pearsons.
- Stoner J, F. R. (2010). *Administración* (6a ed.). México: Prentice Hall.
- Urbina Nuñez, M. O. (2016). *El Sistema de Control Interno Contable y su Incidencia en la Gestión Administrativa y Financiera de la Municipalidad Distrital de Guadalupe - 2015*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo - Facultad de Ciencias Económicas.
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente A través de Grupos Cooperativos*.

9. ANEXOS

ANEXO N° 01**Autorización para ejecución de proyecto de tesis****“Año del Buen Servicio al Ciudadano”**

Tumbes, 28 enero 2017

Carta N° 04 – 2017/ MMMM- JLSS.

SEÑOR: Felix Ernesto Garrido Rivera
Alcalde de la Municipalidad Provincial de Zarumilla
Ciudad.

Asunto: Autorización para Ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que los suscrito, estudiante de la Escuela Académico profesional de administración de la Universidad Nacional de Tumbes, debe cumplir un requisito académico de presentar un trabajo de investigación denominado **“GESTION ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA, REGION TUMBES, 2016”**. para optar el título de Licenciado en Administración, para el logro de este objetivo profesional es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos. En este propósito solicito a usted la debida autorización para aplicar las encuesta y otra información pertinente, en su representada y culminar con éxito el trabajo de investigación.

Conocedora de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. José Luis Silva López
DNI N°

Br. Maryuri Marilyn Martínez Melgar
DNI N°

ANEXO N° 02
Consentimiento Informado

En la **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA**, a las de
.....2017.

Yocon DNI N° Expreso mi
voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución de la tesis
de los bachilleres de la Escuela Académico profesional de Administración de la
Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

**“GESTION ADMINISTRATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA, REGION TUMBES, 2016”**

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la
confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de
informante/entrevistado.

Nombre y firma

ANEXO N° 03

Cuestionario

Título de Proyecto: “Gestión Administrativa y la Toma de Decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016”

I. Presentación:

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación sobre: “Gestión Administrativa y la Toma de Decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2016” Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

II. Test. Escala

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los indicadores de las variables de gestión administrativa y toma de decisiones a los cuales se aplicaran a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa la influencia de la gestión administrativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Datos generales:

1. Sexo: a. Masculino () b. Femenino ()
2. Cargo que Ocupa dentro de la institución: _____
3. Tiempo de labor dentro del a institución: _____

Variable1: Gestión administrativa

Valoración:

- Totalmente de acuerdo (TA) = 5
- De Acuerdo (DA) = 4
- Indiferente (I) = 3
- En Desacuerdo (ED) = 2
- Totalmente en desacuerdo (TD) = 1

N°	Pregunta	TA	DA	I	ED	TD
1	Se formulan planes para la consecución de los objetivos	5	4	3	2	1
2	Se aplican procesos y/o métodos para realizar el trabajo asignado	5	4	3	2	1
3	Existen presupuestos para ejecutar las actividades	5	4	3	2	1
4	El diseño estructural responde a la estrategia formulada e implementada.	5	4	3	2	1
5	Se respeta la jerarquía establecida en la estructura organizacional	5	4	3	2	1
6	Existen condiciones físicas y ambientales para realizar un trabajo efectivo	5	4	3	2	1
7	En el trabajo la comunicación fluye de manera efectiva	5	4	3	2	1
8	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	5	4	3	2	1
9	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad	5	4	3	2	1
10	Los planes son evaluados de manera permanente	5	4	3	2	1
11	Existe medidas de desempeño y/o estándar para evaluar su rendimiento	5	4	3	2	1
12	Se monitorea la implementación de las observaciones de las acciones de control	5	4	3	2	1

Variable 2: Toma de decisiones

Valoración:

- Totalmente de acuerdo (TA) = 5
- De Acuerdo (DA) = 4
- Indiferente (I) = 3
- En Desacuerdo (ED) = 2
- Totalmente en desacuerdo (TD) = 1

N°	Pregunta	TA	DA	I	ED	TD
1	Se conoce la finalidad y propósito de la municipalidad.	5	4	3	2	1
2	Se considera los cambios del entorno en la gestión municipal.	5	4	3	2	1
3	Se conoce los contenidos de los instrumentos de gestión Como el ROF, MOF y TUPA de su institución.	5	4	3	2	1
4	Se toma en cuenta las disposiciones legales y administrativas en el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
5	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	5	4	3	2	1
6	Se contribuye en las discusiones, expresando mi opinión o haciendo las preguntas pertinentes en definición del problema de la gestión municipal.	5	4	3	2	1
7	Se analiza con un enfoque sistemático la definición del problema de la gestión municipal.	5	4	3	2	1
8	Se presentan alternativas para la darle solución al problema considerando los recursos de la municipalidad.	5	4	3	2	1
9	Se analiza la alternativa de solución con mayor beneficio para la municipalidad y la comunidad	5	4	3	2	1
10	Se implementa a la decisión que se ha tomado en su área administrativa	5	4	3	2	1
11	Se designa un responsable de la implementación de la decisión tomada.	5	4	3	2	1
12	Se hace un seguimiento de la implementación para asegurar su eficacia.	5	4	3	2	1
13	Se toma en cuenta toda iniciativa y opiniones en las decisiones de los trabajadores de la municipalidad.	5	4	3	2	1
14	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones.	5	4	3	2	1

ANEXO N° 04

Entrevista

I. Presentación:

La presente entrevista tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación sobre: “Gestión Administrativa y la Toma de Decisiones en La Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes – 2016” Por lo tanto la entrevista, tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

Datos generales:

1. Sexo:

a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo directivo que ocupa dentro de la empresa:

Tiempo de labor dentro de la empresa: _____

Interrogantes

3. ¿El diseño estructural responde a la estrategia formulada e implementada?

SI () NO ()

Comente:

.....

.....

4. ¿Se contribuye en las discusiones, expresando mi opinión o haciendo las preguntas pertinentes en definición del problema de la gestión municipal?

SI () NO ()

Comente:

.....

.....

5. ¿Cómo directivo según nivel jerárquico tienen autonomía para la toma de decisiones?

SI ()

NO ()

Comente:

.....

.....

6. ¿Existe medidas de desempeño y/o estándar para evaluar su rendimiento?

SI ()

NO ()

Comente:

.....

.....

Tumbes, abril 2017

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 05

Resultados de la Entrevista

Resultados de la Entrevista				
		Masculino	Femenino	Total
1	Sexo	12	8	20

		Funcionario	Trabajador	Total
2	Cargo	14	6	20

		0 a 5 años	Mas de 5 años	Total
2a	Tiempo Serv	8	12	20

		SI	NO	Total
3	Diseño	16	4	20
4	Opinioón	18	2	20
5	Autonomía	17	3	20
6	Rendimiento	15	5	20

ANEXO N° 06

Resultados Estadísticos

Gestión Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
24,00	14.0	15.7	15.7	15.7
36,00	20.0	22.5	22.5	38.2
48,00	25.0	28.1	28.1	66.3
60,00	30.0	33.7	33.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

Planificar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6,00	14.0	15.7	15.7	15.7
9,00	20.0	22.5	22.5	38.2
12,00	25.0	28.1	28.1	66.3
15,00	30.0	33.7	33.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

Organizar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6,00	14.0	15.7	15.7	15.7
9,00	20.0	22.5	22.5	38.2
12,00	25.0	28.1	28.1	66.3
15,00	30.0	33.7	33.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

Dirigir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6,00	14.0	15.7	15.7	15.7
9,00	20.0	22.5	22.5	38.2
12,00	25.0	28.1	28.1	66.3
15,00	30.0	33.7	33.7	100.0
Total	89.0	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

Controlar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6,00	14.0	15.7	15.7	16
9,00	20.0	22.5	22.5	38
12,00	25.0	28.1	28.1	66
15,00	30.0	33.7	33.7	100
Total	89.0	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

TomaDecisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
28,00	14.0	15.7	15.7	16
42,00	20.0	22.5	22.5	38
56,00	25.0	28.1	28.1	66
70,00	30.0	33.7	33.7	100
Total	89.0	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

TrabajodePreparación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8,00	14.0	15.7	15.7	16
12,00	20.0	22.5	22.5	38
16,00	25.0	28.1	28.1	66
20,00	30.0	33.7	33.7	100
Total	89.0	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

Trabajo de Definición

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10,00	14.0	15.7	15.7	15.7
15,00	20.0	22.5	22.5	38.2
20,00	25.0	28.1	28.1	66.3
25,00	30.0	33.7	33.7	100
Total	89.0	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.

Trabajo de Resolución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10,00	14	15.7	15.7	15.7
15,00	20	22.5	22.5	38.2
20,00	25	28.1	28.1	66.3
25,00	30	33.7	33.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas.