

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN - CAJAMARCA, AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

César Andrés Barrantes Alcántara

Asesor:

M.Cs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza

Cajamarca - Perú

2020



## DEDICATORIA

A mis padres, César y Margot, que han sido siempre mi ejemplo de superación en este largo camino profesional, guiándome en todo momento por el buen camino, en memoria a mi abuela Elena a la cual llevo presente en todo momento de mi vida y cuyo recuerdo me sirve para nunca dejar de ser un buen hombre y una persona correcta. A mi hermano Gabriel, un fiel compañero y buen amigo. A todos ellos, que amo y adoro con todo el corazón, por su apoyo moral y cariño ya que siempre estuvieron pendientes en todo momento de mi desarrollo personal y profesional.

César Andrés Barrantes Alcántara

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de llegar hasta esta etapa de superación académica en mi vida; y, a la organización en la que se desarrolló el estudio de investigación, quien amablemente me brindó las facilidades para tener acceso a sus procesos e información, que de otro modo hubiera sido imposible llevarlo a cabo.

César Andrés Barrantes Alcántara

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.2. Bases teóricas.....	19
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>43</b>
2.1. Tipo de investigación .....	43
2.2. Diseño de investigación.....	43
2.3. Variables de estudio.....	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	44
2.5. Población y muestra .....	48
2.6. Procedimiento .....	50
2.7. Aspectos éticos.....	50
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	45
Tabla 2 .....	46
Tabla 3 .....	47
Tabla 4 .....	48
Tabla 5 .....	49
Tabla 6 .....	51
Tabla 7 .....	52
Tabla 8 .....	52
Tabla 9 .....	53
Tabla 10 .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	43
---------------	----

## RESUMEN

La efectividad en la gestión administrativa de una organización, es sinónimo de realizar las actividades de manera correcta, oportuna y al costo mínimo posible; además de la toma de buenas decisiones y el logro de los objetivos establecidos. Es por ello, que el objetivo de la presente investigación es determinar la efectividad de la Gestión Administrativa Pública en la Dirección Regional de Cajamarca, durante el año 2019. Se midió tres dimensiones de la gestión administrativa: Planificación, Dirección y Toma de decisiones. Para la medición se utilizó un cuestionario de 16 ítems aplicado a una muestra de 72 participantes. Se obtuvo que en la DRE – Cajamarca existe un nivel medio en gestión administrativa en general. Este resultado demuestra que los colaboradores de la DRE- Cajamarca tienen conocimientos básicos sobre el tema, que llegan a ser los mínimos requeridos y permitirían un nivel eficaz de capacitaciones futuras a los colaboradores. El tipo de investigación del presente estudio cualitativa básica, con un nivel descriptivo de diseño experimental transversal debido a que buscamos aplicar conocimientos para resolver los inconvenientes de la efectividad de la Gestión Administrativa Pública en un tiempo determinado.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, efectividad, Dirección Regional de Educación – Cajamarca, Planificación, Dirección y Toma de decisiones.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La futurible forma de la Administración Pública puede analizarse a partir de un punto de vista formal, donde se analiza la entidad que administra, es decir, al conjunto público que ha admitido el poder político, las capacidades y los medios imperiosos para la satisfacción de los intereses en común. Y desde el punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado a sus problemas de gestión, de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos análogos.

La gestión de la Administración pública es una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que usa indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas, la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque del Estado como operario de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, reducción de costos y mayor conducta presupuestaria.

Se conocen cuatro métodos esenciales de la nueva gestión pública: La asignación correspondiente para la toma de decisiones en rangos inferiores tal como a una agencia operativa o colectividades regionales. Motivo por el que ellos se encuentran más cerca a los inconvenientes y tienen una visión más amplia de los objetivos. Del mismo modo, exista una alineación hacia el desempeño, comenzando desde el aprovisionamiento de insumos y el cumplimiento legal, hasta generar los incentivos y productos finales. Asimismo, requiere mantener una mayor orientación hacia el cliente, considerando las estrategias de escuchar a cada ciudadano y luego plasmarlo en buena calidad de



servicios. Finalmente, consideramos que se debe mantener una elevada orientación de mercado, en dónde se aprovechen los mercados, las capacidades entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización.

Por otro lado, la administración pública en el Perú presenta una serie de problemas que comienzan desde los niveles insuficientes de preparación profesional del personal y culminan en el poco interés por resolver rápido las trabas burocráticas. La mayoría de los peruanos alguna vez se han preguntado por qué no terminamos de dar el impulso necesario para lograr la transformación a un país desarrollado. La respuesta a esta pregunta resulta compleja por la gran cantidad de aspectos que se deben considerar, sin embargo, el enfoque que recibirá para la presente investigación es del análisis a la administración pública. Ésta, tiene una gran responsabilidad ya que le toca ser la líder de las reformas necesarias para mejorar el bienestar de todos los peruanos, a través de asociar valor a la materia prima, construcciones de infraestructura sostenibles y la mejora continua de la calidad de los servicios, poniendo énfasis en los de educación, salud, seguridad y justicia, demandados por la población a nivel nacional, haciendo énfasis en las intervenciones realizadas con recurso públicos.

Asimismo, para realizar el respectivo análisis del desempeño de la administración pública es necesario ser conscientes de los graves problemas que enfrenta el recurso humano que labora en las instituciones del Estado. Este impedimento que tienen los empleados públicos están vinculados a los niveles insuficientes de preparación técnica o profesional; al poco interés de resolver rápido los problemas burocráticos en favor de una población que por décadas no ha sido tomada en cuenta; a la alta rotación ligada al cambio de autoridades; al

condicionamiento de incremento de personal o de retribuciones cuando las categorías de recursos que hoy se administran se alejan mucho de cuando era necesaria una extrema templanza; a los intereses partidarios o los intereses de altos funcionarios para conservar su puesto o sacar provecho de éste, y a la ausencia de medidas eficientes para combatir la corrupción entre servidores estatales y/o compartida con el sector privado. Como puede ser reputado, no son pocas las problemáticas que se desprenden de la función pública.

Sandoval (2015) refiere que para conseguir estas metas se requiere principalmente de un claro liderazgo para conducir y sostener la ejecución de la política a través del tiempo hasta lograrlo, de reformas estructurales como la de educación con valores y la carrera pública, y de la actuación con independencia en los poderes del Estado y de los organismos de inspección y de justicia.

En Cajamarca, como en todas las demás provincias, existe la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (DRE Cajamarca), es el elemento encargado de contribuir en el bienestar de la comunidad pedagógica. Para ello, planifica estrategias organizadas que conduzcan a la gestión pública regional; acorde con sus competencias, con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de la región en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, promoviendo la inversión en infraestructura educativa, el desempeño docente y certificando el ejercicio pleno de los derechos y de la igualdad de oportunidades.

La DRE Cajamarca, es una institución Pública encargada del servicio educativo de la Región, tiene condición jurídica de derecho público, jerárquicamente depende

del Gobierno Regional de Cajamarca y tiene por misión “garantizar un servicio educativo de calidad, dentro de un modelo de gestión con perspectiva territorial, con docentes y directivos capacitados, integrando diversos actores para el cierre de brechas en logros de aprendizaje, acceso, alfabetización e infraestructura; la construcción e implementación del Diseño Curricular Regional, la reforma institucional a través de una coyuntura intergubernamental, intersectorial interinstitucional y multisectorial.”

Actualmente mantiene el Plan Cuatrienal de Educación Cajamarca 2015-2018 que se fija en el Eje de Desarrollo Social Cultural, teniendo como objetivo certificar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales de los Cajamarquinos, en una de las cuatro políticas de los años 2015 a 2018: Cumplir con una pedagogía de calidad en el desarrollo integral y sostenible, con un enfoque de gestión territorial situado a trabajar tres estrategias las cuales son: cerrar las cripticas en infraestructura, acceso, y equipamiento; diseñar e implementar la propuesta pedagógica regional y; el modelo de gestión con orientación territorial del nuevo modelo de desarrollo sostenible, política públicas y estrategias de Gobierno Regional de Cajamarca - Periodo 2015-2018, aprobado con OR N° 05-2015.GOR.CAJ-CR.

La DRE Cajamarca se compone de trece mecanismos de UGEL, situadas cada una en diferentes provincias de la Región Cajamarca, todas ellas mantienen una independencia administrativa, económica y técnica, con directa coordinación con la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Un punto débil de la gestión administrativa, es en los procesos de evaluación y seguimiento de los resultados, presentando fallas en el desenvolvimiento de capacidades de planificación, errores en propuestas de los objetivos, políticas, estrategias, tácticas y controles, todo ello genera que no logre los programas y los proyectos planificados en el desarrollo regional. Del mismo modo, notamos que no se puede desarrollar con efectividad las actividades y el logro de los objetivos del personal, por lo que se deduce que esa clase de gestión administrativa es ineficiente, de igual manera la documentación prescrita que incluye a los manuales, reglamentos, directivas no se cumplen en su totalidad, por ende la calidad de los servicios es baja sin fomentar participación de la sociedad civil.

En la DRE Cajamarca, los colaboradores que pertenecen a las unidades orgánicas no asumen la totalidad de sus funciones por el motivo que no se les da la capacitación correcta en lo que respecta a sus funciones y deberes. De la misma manera, existen conflictos en la jerarquía de directivos en la toma de decisiones, por diferentes posturas políticas, ideológicas o sociales.

Otro de los grandes problemas es la mala comunicación entre colaboradores, lo cual ocasiona que el desempeño de los colaboradores se vea limitado, reflejando en la efectividad del mal servicio que brindan a la colectividad educativa y a diferentes usuarios.

Podemos notar también, que existen dificultades en definir la selección correcta de las alternativas para una toma de decisiones, ocasionando insatisfacción en las necesidades colectivas y el cumplimiento de los objetivos del sector educación.

Todo esto motiva a realizar la presente investigación, con la finalidad de determinar la gestión de la administración Pública en la Dirección Regional de Educación – Cajamarca.

Dentro de la Gestión de la Administración Pública se ha realizado algunos estudios de investigación y publicaciones por lo que es necesario recoger a las más importantes, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes antecedentes

Dentro del nivel internacional tenemos a Sosa (2015) desarrolla la Tesis doctoral sobre “Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)”, menciona que su objetivo concreto es ofrecer una visión amplia sobre la evolución que los sistemas administrativos de México experimentaron en el periodo comprendido entre 1982 y 2012. El argumento que subyace en el estudio es que el cambio en las administraciones públicas mexicanas es producto de la combinación de tres procesos simultáneos: 1) la democratización del sistema político mexicano, 2) la descentralización de funciones y recursos desde un gobierno nacional que gozó de elevados grados de centralismo durante la mayor parte del siglo XX, y 3) la adopción y uso de algunos de los códigos valorativos y prácticas de gestión contenidas en los procesos globales de reforma de las administraciones públicas. Esta investigación concluye mencionando que la pluralidad de las reformas de gestión con base en el desempeño han sido implementadas en ya un buen número de países de los diferentes continentes, después de la crisis del Estado de bienestar, han estado orientadas al propósito de superar la fragmentación gubernamental e impulsar la eficiencia y eficacia de las acciones, programas y políticas del gobierno frente a la limitación creciente de los recursos fiscales necesarios para atender las crecientes

necesidades sociales de la población. El caso de México no ha sido la excepción. Después de algunos intentos aislados y desarticulados entre las décadas de 1970 y 1990, los gobiernos federales del nuevo siglo han hecho suya la estrategia de modernización basada en una mayor transparencia y rendición de cuentas, en la evaluación del desempeño y en la gestión por resultados. En todos estos esfuerzos, los gobiernos mexicanos han sido acompañados por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Una segunda investigación es la de Gámez y Vidal (2016) titulada “Modelo Bequal para la Administración Pública”, en España, artículo que expone y desarrolla un modelo de indicadores que verifican la excelencia en la gestión responsable de las Administraciones Públicas con las personas con asistencia especial en todas sus manifestaciones; colaboradores, proveedores, usuarios y ciudadanos en general. Para que la Administración Pública esté en un nivel de excelencia, optimizando sus procesos en favor de sus resultados y bajo criterio de responsabilidad social, debe de supeditar a la autoevaluación, búsqueda y comprobación de sus políticas, para acreditar el logro de los objetivos y/o en el caso de ser necesario, redefinir sus políticas de forma que sean eficientes y realmente efectivas.

Una tercera investigación es la de Cuevas y Minor (2016), en Barranquilla Colombia, titulada “Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial”, esta investigación sustenta la pertinencia del ejercicio consecuente de la ética profesional y la responsabilidad social por parte de los jefes de las empresas y el gobierno. Esto por medio de la crítica a la concepción

del administrador-empresario, nacida del vínculo entre empresa y gobierno. Esta es una investigación de enfoque meramente cualitativo, que fusiona el análisis de la ética en su concepto más filosófico y general, pasando por su derivación en la justicia capitalista y el neoliberalismo, para finalmente concluir con los conceptos de ética profesional y responsabilidad social, entendidos desde la perspectiva compartida entre la gestión administrativa pública y la empresarial. Al final, la investigación ofrece a los dirigentes de las organizaciones públicas y particulares, paradigmas para su posterior reflexión acerca de su quehacer como líderes en la toma de resoluciones eficaces y moralmente válidas.

Otra investigación elaborada por Donoso y Moreno (2017), titulada “Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación” donde se analiza la institucionalidad de la educación pública chilena, en el plano local en educación, así como las demandas de cambio que de ella se derivan, contrastando el marco normativo institucional de los jefes departamentales de educación municipal con las funciones efectivamente desempeñadas. Se trata de un estudio exploratorio, cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas, aplicadas a quienes ejercieron el cargo. Esta investigación permite comprender las tareas definidas y ejecutadas, así como sus fundamentos normativo-institucionales, e identificar nudos críticos que requieren resolución. A partir de ello, se enuncian proposiciones de reorganización de la educación en el plano subnacional, objetivo clave en la actualización de la gestión del Estado chileno, que a lo largo de doce capítulos nos conecta con casos de vanguardia, los cuales dan cuenta de administraciones públicas que emprenden su camino hacia la innovación y uso de las nuevas tecnologías. Los casos y estudios presentados, giran en

torno a un nuevo ideal de gestión pública conceptualizado como gobierno abierto. Académicos y funcionarios públicos con experiencia en el tema y ocupados de hacer estudios son los autores que comparten sus trabajos en esta obra, la cual es resultado de dos mesas de trabajo en sendos Congresos sobre ciencia política y administración pública.

Finalmente, en el 2018, Montemayor; Ramírez e Ibáñez, desarrollan el artículo titulado “Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México”. Los autores mencionan que, en los últimos decenios, el marco de la reforma del estado la evolución de la Administración Pública, los programas de modernización y democratización incluyen entre sus causalidades básicas la reforma de la administración mediante una mayor participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Estos preceptos se dan a la par de un proceso de modificación del modelo de gobierno que ha venido designándose gobernanza. Con esta premisa, y a partir de la asiduidad de tres técnicas: análisis de documentos, etnografía y entrevistas a profundidad, en el presente artículo se evalúan los componentes que sustentan los mecanismos de participación ciudadana a partir del estudio de los Observatorios Ciudadanos del Estado de Nuevo León (México). Entre los efectos principales, se encuentra la falta de pluralidad de género entre los integrantes, la exclusión de parte de la comunidad por la edad, así como otros problemas relacionados con la selección e integración de los participantes de estas importantes organizaciones. Dichas consecuencias conducen, en efecto, a subrayar que muchas de las proposiciones de la Nueva Gestión Pública provienen de generalizaciones que no tienen aplicación práctica en determinadas sociedades, como por ejemplo la mexicana.



Del mismo modo a nivel nacional la primera investigación revisada es la de Baldeos (2015) titulada “La Gestión Administrativa en el Gobierno Regional de Lima”, menciona Las nuevas propensiones sobre la administración y la Gestión Administrativa, van en busca de perspectivas, métodos, técnicas, políticas, objetivos, estrategias, tácticas y controles, su utilización va a permitir ser cada vez más eficaces en cualquiera de las fases del litigio administrativo, el uso adecuado de los recursos propios o asignados, y de esta manera obtener resultados satisfactorios que propicien su persistencia como una institución exitosa.

Otra investigación revisada es la de Villanueva y Baca (2017) titulada “Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana” tiene como objetivo abordar la importancia y vigencia de la Gestión por Procesos, técnica que brindaría múltiples ventajas en la dirección de las organizaciones, específicamente en la Gestión Pública. El artículo pretende fundamentar de manera teórica la gestión por procesos como un elemento clave para lograr el éxito organizacional en las instituciones del estado, el método utilizado se basó fundamentalmente en la revisión bibliográfica y el estudio de los métodos teóricos para revelar las relaciones esenciales de la gestión por procesos. Se exponen conceptos actualizados, clasificación, premisas básicas y relaciones de esta categoría. Aporta información de conveniencia para el personal directivo que refiere la aplicación de la gestión por procesos, sus generalidades, significación para la identificación y solución de los problemas, el control continuo sobre los procesos individuales y el propio sistema de procesos, así como su conexión con la gestión de la calidad de manera que resalta la ocurrencia de esta técnica en el logro de la Gestión Pública.

De la misma manera, a nivel regional no se conoce de trabajos de investigación recientes en la Región Cajamarca, que hayan establecido la efectividad de la Gestión de la Administración Pública en las instituciones del Estado. Por lo que este trabajo es muy importante para establecer una propuesta de arreglo a la dificultad presentada dentro de la Dirección Regional de Educación Cajamarca.

Por lo que respecta a las definiciones conceptuales, tenemos a la gestión administrativa que representa al conjunto de acciones e instrumentos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de obtener el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada colaborador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado.

Partiendo de esa premisa, la gestión administrativa pública se considera como el fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los servidores públicos que cumplen funciones de coordinación administrativa en las diversas unidades orgánicas del Ministerio de Educación, mediante el abordaje y apropiación de teorías, marcos normativos y procedimientos concernientes a la administración pública peruana, con la finalidad de posibilitar un desempeño laboral efectivo, concordante con los nuevos perfiles que el proceso de transformación del sistema educativo exige.

Es por ello, que se puede señalar que la planificación es un plan general metódicamente organizado y asiduamente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el auge armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

De igual manera, se considera a la dirección como cada una de las oficinas superiores que dirigen los diferentes ramos en que se divide la administración pública.

No obstante, la toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. Finalmente, la efectividad es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Luego de detallar los conceptos anteriores, se menciona que la Dirección Regional de Educación es una institución que garantiza un servicio educativo de calidad, dentro de un modelo de gestión con enfoque territorial, con docentes y directivos capacitados, incorporando a diversos actores para el cierre de brechas en logros de aprendizaje, acceso, alfabetización e infraestructura; la construcción e implementación del Diseño Curricular Regional, la reforma institucional a través de una articulación intergubernamental, intersectorial interinstitucional y multisectorial.

## **1.2. Bases teóricas**

“La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos. Es necesario tener presente; que al inicio de toda diligencia empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con

una planificación; y, como acto seguido la organización.” (Ramírez & Calderón, 2017, p.8).

Estos autores nos indican que para tener una mayor perspectiva se debe tener en cuenta los tres pilares de la gestión de administración: planificación, dirección y control. Ander Egg (1991) refiere para la dimensión Planificación que consiste en utilizar una serie de procedimientos con el fin de dar mayor constitución a una organización. Así también sustenta que las actividades y acciones deben estar vinculadas entre sí, ser detalladas con anterioridad y guardar estrecha relación con los objetivos de la organización. La planificación permite el alcance exitoso de los objetivos y metas en la organización. Por otro lado, Kaufman (1987) afirma que la planificación tiene como fin contribuir a alcanzar la dignidad humana donde no existe e incrementarla donde su presencia es solamente parcial, además de ser un buen método para mantener en un primer plano la originalidad e individualidad de cada individuo social. Por otro lado, Según Armas (2006), los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente comprometidos en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de

nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las ejecuciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una visión mejorada de la situación organizacional absoluta y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

Sin embargo, Costa (2006) menciona que la planificación es de suma importante ya que las organizaciones operan mejor con ella y se tornan más sensitivos ante un ambiente de constante cambio. Supone un intervalo de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar el dinamismo y recursos hacia las propiedades de alta preminencia. Es una celeridad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar toda la fisonomía de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Motiva el acrecentamiento de la organización al establecer procedimientos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de irresolución que pueden surgir en el futuro, más no los descarta. Habilita a la empresa para hacer frente a las eventualidades que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una idiosincrasia futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar

las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la impremeditación. Infravalora el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por otro lado, también opina que la planificación desde el punto de vista administrativo es la primera función porque sirve de base para las demás funciones administrativas. Agrega que esa función delimita por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por ende, define la planificación como un modelo teórico para actuar en el futuro, donde se establecen los objetivos y se especifican los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y sobre todo determinar un orden.

Finalmente, Ahumada (1969) refiere que “La planificación es una metodología para elegir alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.”

Los elementos básicos en la planificación, nacen de los estudios anteriormente realizados; los objetivos se consideran como el punto de arranque de la planificación. Saber a dónde se pretende llegar y lo más importante saber cómo llegar al objetivo principal establecido; el Plan es un previo recorrido anticipado de acción que se ejecuta con el objetivo de conseguir los objetivos establecidos; la toma de decisiones es el plan por medio del cual se efectúa una alternativa entre las opciones empresariales. En la

disposición que se seleccionen numerosos cursos, es decir, decidir el que y el cómo se ejecutará antes de ser necesario. Finalmente, la previsión es visibilizar el por hacer e, internamente de las restricciones humanas determinar los factores que influyen favorablemente o no sobre la marcha de la organización.

Las funciones generales deben ser: adaptativas para ejecutar arreglos a condiciones del entorno, por ejemplo, innovar mercados, productos o programas; de relaciones con el entorno para sostener además de mejorar las relaciones en grupos y/o sectores del entorno y asegurar el flujo de recursos; de efectividad y eficiencia para optimizar los recursos organizacionales, y por ende, la distribución; el mantenimiento y/o desarrollo del recurso humano para mantener el desempeño, compromiso y satisfacción de la organización y la mejora en la toma de decisiones para mejorar los aspectos de participación, responsabilidad y toma de decisiones

Giordani (1980), en su obra la planificación como proceso social, establece que los principios que rigen a la planificación, inician con el principio de la universalidad, en donde se debe abarcar la cantidad necesaria para que al desarrollar el plan sea suficiente, es decir involucrar factores como tiempo, personal, materia, presupuesto.

Posteriormente, presenta al principio de racionalidad, indicando que la planificación de objetivos debe estar bajo la premisa lógica, involucrando además los recursos necesarios para el logro. Luego de ello, muestra al principio del compromiso señalando que al definir un plan, es necesario planificar un tiempo determinado con exactitud. Al mismo tiempo, el principio de la previsión muestra que cuando un plan

se fundamente en investigación y previo conocimiento, este adopta. Este adquiere tal congruencia que intenta aminorar sus errores.

En el mismo orden de ideas, el principio de flexibilidad debe ser una característica relevante de los planes, ser flexibles y calificar por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos. Al igual que el principio de continuidad donde los planes deben enunciarse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten variantes por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas inacabadas de la organización. No obstante, el principio de precisión indica que los diseños que se realicen deben ser precisos, con poquedad de afirmaciones inconclusas, pues se debe tener en cuenta que van a regir hechos específicos, concretos y delimitados.

Con respecto al principio de unidad, los componentes deben ser autosuficientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los mismos que debe formar que su jerarquía sea un solo elemento. En referencia al principio de factor limitante, es menester que la parte administrativa sean lo suficiente competentes para determinar los elementos que puedan ocasionar algún motivo (aflojar o reprimir) al alcance de los objetivos. Finalmente, en el principio de inherencia se debe fijar la forma de lograr los objetivos, sean a corto o largo plazo. Cabe resaltar que el planteamiento es necesario en cualquier organización.

Los pasos en el proceso de planificación, incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998): Iniciando por el conocimiento de oportunidades en dónde no se considera parte esencial del proceso de planeación, apercibirse una oportunidad, es el punto de partida



real de la planeación, “Se debe conocer la perspectiva en la que encontraremos los puntos fuertes y las debilidades, abarcar porque se desea aminorar la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de beneficios. La inserción de objetivos realista depende de este conocimiento, la planificación exige un dictamen realista de la situación de las oportunidades”.

Como primer paso tenemos al establecimiento de objetivos el cual consiste en establecer objetivos para la organización en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos que se deben seguir, así como su prerrogativa, y que se debe lograr con la logística, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta.

Como segundo paso tenemos a la consideración o desarrollo de premisas, las cuales son conjeturas sobre el entorno en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el fundamento básico de las premisas de planificación es “cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planificación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa” Desplegar, divulgar y conseguir acuerdos para utilizar premisas críticas de planificación, éstas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

Como tercer paso, tenemos a la determinación de cursos alternativos de acción, la cual consiste en indagar e inquirir planes disyuntivos de acción, especialmente los que no son muy evidentes, ya que ocasiones la alternativa razonable que no suele ser

la más obvia o la más evidente suele ser la mejor. La cuestión no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más optimistas.

El cuarto paso es la evaluación de cursos alternativos de acción, puesto que una vez buscados los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

Finalmente, el quinto paso es la selección de un plan de acción. En este paso se adopta la postura de realizar un punto de acción real para la toma de decisiones, ya que el administrador debe tomar la decisión de elegir entre varios cursos de acción en lugar del mejor.

Se recomienda este sexto paso de formación de planes derivados ya que muchas veces cuando se toma una decisión, la planificación suele estar completa, por tal motivo se necesitan planes alternativos para respaldar el plan básico y esencial. De igual forma, planear la locución numérica de los planes a través del presupuesto le da un verdadero significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una locución numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos totales de una organización son la suma general de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general es decir el efectivo y gastos de capital.

Los pasos del proceso de la formalización de objetivos organizacionales inicia con la planeación, mencionando que es imprescindible que los objetivos estén planteados de forma clara, puesto que la planificación está centrada en la forma en que el sistema administrativo puede y visualiza el alcanzar esos objetivos.

El primer paso es el listado de diferentes posibilidades para alcanzar los objetivos, ello indica que al tener los objetivos claros, los administradores deben hacer la lista que muestren todas las disyuntivas que estén disponibles para alcanzar esos objetivos.

El segundo paso es el desarrollo de la presuposición en las cuales se basa cada alternativa, indicándonos que la posibilidad de usar alternativas para alcanzar los objetivos organizativos se determina por los supuestos o suposiciones en las cuales se basa dicha alternativa.

El tercer paso es la elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos; en este punto el administrador se encontrará en el proceso de evaluación de las alternativas y premisas, donde frecuentemente hallará que algunas de ellas están equivocadas, lo que va a llevar a determinar cuál alternativa es la mejor para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

El cuarto paso es el desarrollo de planes para consecución de la alternativa elegida; una vez que la alternativa ha sido elegida, el administrador empieza a desarrollar sus planes en la realidad formulando la respectiva planeación estratégica (largo plazo) y la planeación táctica (corto plazo).

Por último la puesta en marcha de los planes; una vez desarrollados los planes ya se encuentran listos para ser puestos en marcha. Estos planes deben proporcionar a la organización instrucciones específicas para las actividades a corto y largo plazo.

La segunda dimensión tomada en cuenta es dirección. Esta se define como la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado. Para Fayol (1972), “La dirección general está encargada de dirigir a la empresa a su objetivo, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos que tiene a su disposición”, es decir “La dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento”. La dirección del trabajo está basada en un estudio de tiempo y movimientos del trabajo de los colaboradores, con una organización de tiempo militar. Las ordenes se transmiten por jerarquía, del director general = a los jefes de servicio, = a los jefes de talleres, = a los jefes de equipo.

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. La elaboración de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

Para Terry y Franklin (1986), la dirección consiste en “lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planeado y con la organizado por el jefe administrativo”. De la misma forma, establece que “la dirección es la función de guiar y de supervisar a los colaboradores, orientarlos, darles la

información necesaria para que puedan realizar todas las operaciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas”. La dirección como fase del proceso de la administración, es a su vez, un proceso complejo que consiste en la toma de decisiones para planificar, organizar, coordinar y controlar las acciones de los individuos dentro de su institución.

Para Lerner & Baker (2006), la dirección tiene fundamento en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión.

El autor Buchele (2004); dice que la dirección comprende el dominio interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Munch (2008), menciona que la dirección es la realización de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Y según Joaquín Rodríguez y Valencia, es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz.

Según Fayol (1972), la dirección como fase del proceso administrativo tiene como funciones planificar de acuerdo con los usos la particularidad de la labor y las actividades a ejecutar por la institución; organizar los empeños e incluir los distintos elementos que están bajo su responsabilidad en la institución; coordinar a las personas y dependencias de la institución; tener un buen método de comunicaciones; desarrollar al personal con programas de orientación, establecimiento, adiestramiento, grado, instrucción continua y progreso de liderazgo y ejercer el control, indicar, supervisar y emplear sanciones y correctivos, estimular.

Para acatar sus funciones, la dirección se vale de ciertos fundamentos o medios, los instrumentos o nociones más comúnmente descritos son ocho. La Orientación la cual se define como la canalización, el traslado de conocimientos y guía que se suministra a los subordinados para que realicen del mejor modo aparente las tareas recomendadas. Hay dos categorías de orientación, la orientación inicial, que se da a la persona que ingresa y la orientación permanente que se da periódicamente o cuando es necesario al colaborador. La motivación, consiste en proveer al colaborador, las condiciones ideales para que se sienta a gusto y sobre todo motivado. La motivación incluye estímulos, reconocimientos, cursos de mejoría, participación en reuniones, asistencia a conferencias. El mando o autoridad, divididos en mando o autoridad moral y el mando o autoridad legal. El mando o autoridad moral deriva de la alta competencia intelectual-profesional y de condiciones personales de quien la detenta, tales como la integridad, honestidad, responsabilidad, disposición para orientar al grupo frente a situaciones inusuales.

La emisión de órdenes, consiste en expresar lo que se tiene que hacer, a las personas que tienen que hacerlo. Las comunicaciones, siendo protocolos que transmiten documentación y órdenes, en forma oral o escrita, a través, de canales preestablecidos para este efecto, en el interior de la organización.

La administración de autoridad-responsabilidad: La autoridad prominente de una institución concentra toda responsabilidad de dirigirla y, en teoría, debe tener información, control y capacidad para decidir sobre todas las operaciones que se realizan en la institución. Cuando el tamaño de la institución predomina, la heterogeneidad y la pluralidad de las operaciones, el director superior debe delegar parte de sus funciones y atribuciones a autoridades intermedias o subordinadas, sabiendo que debe mantener, para sí, toda la responsabilidad por las funciones y las atribuciones que delega.

El director general único está en relaciones directas con los directores intermedios, es decir con los jefes de grupo, de sucursal o jefes de servicios generales, de servicios técnicos. Los directores generales múltiples se distribuyen las atribuciones de la dirección general de maneras diversas y se relacionan con los directores intermedios de maneras diversas también. En cualquiera de estos casos, el director general conserva la responsabilidad total, aunque delegue algunas de sus funciones en los jefes intermedios de la organización.

Por cuanto a la supervisión, el director debe velar porque las ejecuciones de las operaciones de la institución se ejecuten en la forma prevista y de manera adecuada.

En referencia al liderazgo, el director debe tener condiciones de líder. Esto significa que debe ejercer el mando con unidad de miras, unidad de acción y unidad de mando. El liderazgo es una forma habitual que la autoridad tiene sobre los colaboradores y que hace que estos alcancen un nivel óptimo de desempeño, en su trabajo, por encima del rendimiento promedio o habitual. El líder, a su vez, debe promover el desarrollo de liderazgo en los jefes inmediatos de la organización.

Según Melinkoff (1987), los principios de la dirección más comúnmente enunciados son siete, iniciando por la vía jerárquica dónde las decisiones, instrucciones u órdenes deben seguir los canales regulares existentes en la organización.

Luego de ello, la unidad de mando donde las disposiciones deben ser dadas por un solo jefe a la vez, para un programa determinado. Esto evita la casi segura contradicción entre distintas instrucciones y genera mayor sensación de responsabilidad personal, en los resultados.

Así mismo, la impersonalidad del mando, referente a las decisiones que deben ejecutarse para asegurar la eficacia y el mejoramiento de las operaciones de la institución y no para el beneficio personal de quien dirige.

Por lo que se refiere a la pronta solución de conflictos, indica que los problemas que se presentan, deben solucionarse lo más pronto posible, para evitar que interfieran en el trabajo. La dirección debe ir, inclusive, más allá: debe anticiparse a la aparición



de los conflictos y solucionarlos cuando están en gestación. En otras palabras, la dirección debe ser más proactiva que reactiva.

Por otra parte, el aprovechamiento de conflictos mostrando que los conflictos deben resolverse, y deben generar aprendizaje. La negociación: constituye una solución para terminar un conflicto. Significa establecer un arreglo de conciliación, que convenga a las dos partes involucradas. Los conflictos también pueden resolverse por dominación, en cuyo caso el jefe hace uso de su autoridad y determina la solución del conflicto.

Así, en la supervisión directa se deben realizar inspecciones periódicas, a fin de identificar y corregir las fallas y errores, de esta manera supervisar que se cumplan los objetivos predeterminados.

Finalmente, en la coordinación de intereses se deben concertar los objetivos individuales y del grupo, con los objetivos de la empresa. El administrador debe dar a conocer e interpretar los planes y asignaciones de trabajo, a todo el personal a fin de armonizar los objetivos individuales y los del grupo

La comunicación como instrumento de dirección para que exista una dirección efectiva es indispensable que en la organización existan adecuados medios de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad que permitan transmitir las instrucciones y las informaciones a todos los colaboradores. Las comunicaciones y sus diferentes canales hacen posible que cada miembro de la organización sepa cómo se debe dar cuenta del cumplimiento de las actividades. Los canales de comunicación

deber servir para formar el espíritu de cuerpo necesario para alcanzar los objetivos sociales por medio del conocimiento y de la aplicación de los principios de dirección. Las comunicaciones también contribuyen a facilitar la toma de decisiones en los niveles de dirección y en los niveles operativos.

La comunicación según Melinkoff (1987), se pueden definir como un proceso de intercambio verbal, escrito, visual o auditivo para transmitir y dar a conocer los criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los colaboradores o de los grupos formales o informales.

El sistema de comunicación tiene tres elementos distintos; dónde se inicia la comunicación, esto es el emisor de la comunicación. Hacia dónde se dirige, es decir, los receptores de la comunicación. El punto de destino, considerado como el lugar o la meta a donde se quiere llegar.

Existen varias clases de comunicación entre las que se cuentan; la social; opera a través de comunicaciones formales e informales; las descendentes; se transmiten por vía jerárquica de arriba hacia abajo; las ascendentes; son las que se transmiten de abajo hacia arriba; los colaterales o de intercambio horizontal: son las que se dan entre autoridades del mismo nivel.

La tercera dimensión considerada es el control. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo

no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Notando que para Robbins (1996) citado por Ortega (2013) el control puede definirse como “el proceso regulador de actividades que aseguran que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”. Sin embargo, Stoner (1996) citado por Ortega (2013) lo define de la siguiente forma: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

Mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en la verificación de actividades que se realizan conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las fallas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Para la presente investigación se tomó en cuenta la dimensión toma de decisiones, reemplazando a la anteriormente mencionada, la dimensión control. Para Kast (1979) la toma de decisiones viene a ser un instrumento fundamental para la conducta de la organización, permitiendo realizar actividades coherentes, dentro del marco de los objetivos que persigue una organización. (González, 2007).

Para Chiavenato (2005) la toma de decisiones se refiere a la elección de una serie de acciones que se elige entre varias alternativas como la más apropiada para lograr los objetivos y constituye lo esencial de la planificación en la gestión administrativa.

Según Wharton (2001), las situaciones con complejidad en los negocios requieren de una delicada y cuidadosa toma de decisiones, y toda decisión implica evidentemente un riesgo. Es muy importante que los gerentes y altos mandos se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación con sumo cuidado, analíticamente antes de tomar cualquier decisión.

Es menester, que para poder tomar buenas decisiones sin que implique un riesgo es imprescindible llegar a comprender bien de qué modo toman sus decisiones los colaboradores y qué deben hacer para mejorarlas. Para ello, existen cuatro niveles primordiales de toma de decisiones: Decisiones de manera individual, la toma de decisiones de forma individual está comúnmente influenciada por un conjunto de emociones e intuiciones. Decisiones de gerencia, dónde los gerentes, en esencia, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones necesarias. Tomar la decisión correcta es una gran responsabilidad, es un aspecto clave en el día a día de las organizaciones para resolver situaciones y garantizar un resultado óptimo.

Del mismo modo, decisiones que implican negociaciones, esto incluye decisiones hechas por varias participaciones entre múltiples colaboradores. Decisiones a nivel social, siendo las decisiones que incluyen todo el entorno social (asuntos de protección ambiental y que tengan soporte de cuidado de la salud pública).

La toma de decisiones es una de las labores más importantes que tiene los directivos de los centros organizacionales. El ordenamiento, el funcionamiento y la gestión van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad en las decisiones tomadas.

La toma de decisiones tiene un vínculo con la dimensión administrativa financiera debido que la toma de decisiones y su factibilidad está implicada en cada uno de los procesos administrativos financieros, directamente ligada con el problema de la gestión ya que su peculiaridad estará determinada por la manera en que las decisiones sean alcanzadas e implementadas correctamente.

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (Chiavenato, 2005:157). Todo proceso de toma de decisiones debe considerar el uso eficaz y eficiente de los recursos de la organización, a continuación, se presentan algunos aspectos básicos en el manejo de los recursos financieros materiales y administrativos.

En diversos casos los conjuntos de decisiones son requeridas por la premura, la inmediatez de un escenario que necesita ser resuelto. La toma de decisiones según Chiavenato (2005), habla de dos modalidades en la toma de decisiones, el modelo reactivo y el pro activo.

El modelo reactivo se caracteriza por responder las premuras sin que exista una organización en las respuestas, mediatizado por un proyecto que dirija las respuestas,

estas reacciones se dan en muchos casos de manera imprescindibles, a su vez demandan una gran inversión de energía y esfuerzos.

Este modelo al ser realizado en general de manera aislada, no logra introducirse dentro de una lógica institucional que les dé relación y un sentido estructurado. La consecuencia de esto es que los miembros de la institución no ven reflejados sus esfuerzos en resultados concretos, provocando sensación de pérdida y desmotivación.

Aplicando el modelo reactivo en la resolución de conflictos, no se discriminan prioridades y se expulsa hacia el exterior cualquier problema. El modelo proactivo resuelve sobre la marcha los problemas que se prestan, este modelo tiene la comprensión de que todo no tiene el mismo grado de importancia o jerarquizar las situaciones críticas, estableciendo prioridad atrapados en su laberinto, de concentrar acción. Actuar de manera proactiva implica anticiparse hacia las dificultades y potenciar planes de acción individual en el marco del accionar organizacional. Mediante este enfoque, los administradores y el equipo de colaboradores operativos pueden poner en marcha procedimientos efectivos para reducir el impacto de algún problema grave.

Al optar por una gestión por proyectos es optar por un modelo proactivo, en este sentido, una gestión proactiva, no deja que las cosas sucedan por una causalidad, sino que se propone de manera intencional generar práctica y procedimientos correspondientes. En esto justamente consiste la gestión en proyecto: en planificar e implementar con una intención de una serie de logísticas, con el objetivo de conseguir los resultados que perduren.

Las siguientes acciones y procedimientos pueden ayudar al equipo organizacional en la construcción de una práctica proactiva. Dedicar 15 minutos del primer día de la semana para confeccionar la agenda de la semana, consignar tareas y responsables, definir la acción concreta, revisar la cantidad de tiempo que se destina a cada tarea, preguntándose por la coherencia entre el tiempo destinado a cada una y su prioridad, delegar y trabajar en conjunto con los coordinadores del ciclo y jefes de áreas o de departamento, ayuda al equipo docente a confeccionar su propia agenda de tareas, revisar que se cumplan las tareas pautadas, visualizar permanentemente la coherencia entre las directrices institucionales y las tareas que se están realizando y diferenciar lo urgente de lo importante.

Según diversos autores entre los que más destacan Harold Koontz y Cyril O' Donnell, el control siempre existe para verificar el interés de los objetivos que se establezcan con lo planeado, siendo los elementos del conocimiento en relación con lo planeado, los siguientes.

La medición para controlar es de suma importancia regular y cuantificar los resultados. Detectar deflexiones de las funciones inherentes al control es reseñar las diferencias que se presentan entre la efectuación y la planeación. Establecer medidas correctivas con el propósito de prevenir y rectificar los errores. La importancia del control determina establece medidas para modificar actividades, para que se alcancen los planes de manera exitosa, determinar y analizar las causas que puedan dar origen a ciertas desviaciones, para que no vuelvan a surgir en el futuro.

Dentro del marco de los principios del control, Reyes (2004, p. 441), señala que existe el equilibrio a cada grupo o comisión dotada debe proporcionársele el grado de control correspondiente. Los objetivos refiriéndonos a que el control existe a la par de los objetivos, el control es un ámbito para lograr los objetivos preestablecidos. Para que sea eficaz, el control necesita ser preciso, debe trabajar previamente antes del que se efectúe el error, de tal forma que sea probable manducar medidas correctivas con prioridad. Todas las variaciones o irregularidades que se presenten en asociación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal forma que sea posible saber las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

El establecer un sistema de control debe basarse en el costo que esté representado entre en momento y capital, en relación con las ventajas reales que este reporte. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades admirables o representativas, a fin de reducir costos y periodo. La función controladora por ninguna razón debe comprender a la función equilibrada, puesto que pierde efectividad el control. Un colaborador persona o la actividad que realiza el control no deben estar involucradas con la diligencia a controlar.

El control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por cuatro fases según Chiavenato (2001, p. 351). Establecimiento de estándares de desempeño: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como ejemplo, con base en el cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de efectuación requerido, no son más que los objetivos delimitados de la organización.



Para implantar un sistema de control antes de situar un sistema de control se requiere contar con objetivos y estándares que sean permanentes, que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles, que los resultados finales de cada actividad realizada se establezcan en afinidad con los objetivos, evaluar la eficacia de los controles eliminando aquellos que no sean útiles, simplificándolos y combinándolos.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la efectividad de la Gestión de la Administración Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca 2019?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es la Planificación de la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?
- ¿Cómo es la Dirección de la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?
- ¿Cómo es la Toma de Decisiones de la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la efectividad de la Gestión Administrativa Pública en la Dirección Regional de Cajamarca, durante el año 2019.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la Planificación en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019.
- Examinar la Dirección en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019.
- Determinar la Toma de Decisiones en la gestión administrativa Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

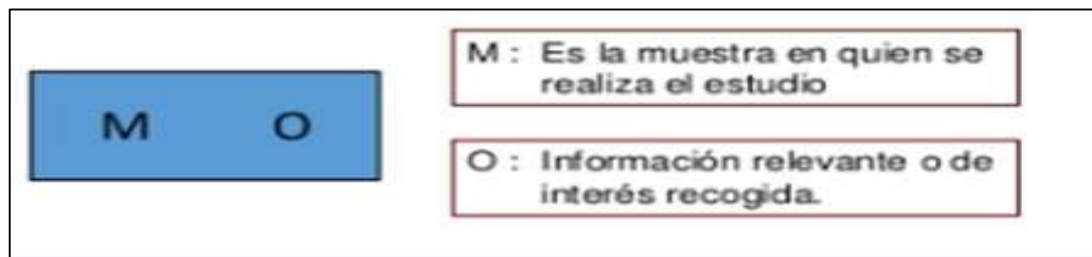
**2.1.1. Enfoque:** Se considera una investigación básica, puesto que se origina un marco teórico y permanece en él, siendo su propósito incrementar los conocimientos científicos sin ningún contraste con aspectos prácticos.

**2.1.2. Diseño:** Se considera de diseño exploratorio por buscar explicar el cómo y por qué (comportamiento); de la efectividad de la gestión de la administración pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

**2.1.3. Tipo:** El tipo de investigación es descriptiva ya que permitirá recoger información basada respuestas abiertas de los entrevistados buscando la solución del problema de manera inmediata a las interrogantes u objetivos de información utilizando conocimiento de las ciencias administrativas, es decir, se obtendrá la información mediante una comunicación conversacional y abierta. Además de que se plantea como objetivo describir con precisión el problema de investigación.

Figura 1

*Tipo de investigación*



Fuente: (Sampieri, 2014)

### 2.2. Diseño de investigación

Diferentes enfoques que permiten caracterizar el tipo de estudio a realizar; por la naturaleza del tema de investigación el tipo de estudio lo podemos caracterizar como: exploratoria, descriptiva y analítica (por el nivel de profundidad del estudio). Es no experimental - transversal porque la información que se requiere será generada mediante la aplicación de una encuesta por muestreo no aleatorio a las unidades de análisis que conforman la muestra y será estudiada en un determinado tiempo de estudio.

### **2.3. Variables de estudio**

Variable 1: Gestión Administrativa

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Se considera el muestreo por conveniencia, eligiendo a los colaboradores presentes el día 10 de mayo del 2019 en las oficinas de la Dirección Regional de Educación. Es decir 72 colaboradores.

Este criterio se tomó en cuenta debido a que la jornada laboral de los colaboradores es rotativa y no todos ellos se encuentran durante todo el tiempo en la Institución. Para la recolección de datos se obtuvo el día 10 de mayo del 2019, desde las 7:30 am hasta las 11:00 am, debido a que los colaboradores tenían permiso de salir temprano. Se obtuvo un tamaño de muestra de 72 participantes, reflejando el 60% de la población general.

#### **2.4.1. Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de datos se empleará el método cualitativo, de fuente primaria y como técnica la encuesta. De igual manera, en el método cuantitativo, de fuente primaria utilizaremos la técnica de observación directa.

#### 2.4.2. Instrumentos

Para desarrollar la presente investigación, se utilizó el instrumento de la encuesta; el cuestionario. Este instrumento se ha empleado para evaluar los Directivos y Empleados de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. El cuestionario contiene 16 preguntas que pueden ser respondidas bajo la escala de Likert, el tiempo de duración es de aproximadamente 3 minutos. Cada pregunta pertenece a las 3 dimensiones que se consideran para analizar la gestión de Administración. La distribución se realizó de la siguiente forma:

- Planificación: las preguntas 1, 2, 4, 5, 7, 12, 14 y 16.
- Dirección: las preguntas 6, 8 y 9.
- Toma de decisiones: las preguntas 3, 10, 11, 13 y 15.

Para la validación de este, se realizó una prueba piloto a 11 participantes.

Tabla 1

*Alpha de Cronbach de prueba piloto*

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0.804	16

Fuente: SPSS

El Alpha de Cronbach obtenido de la prueba es de 0.804, indicando que es válida para su aplicación.

Tabla 2

*Correlación y Alpha de Cronbach por ítem de cuestionario*

	Correlación total de ítems	Alpha de Cronbach, Alpha si el ítem es eliminado
P1	.302	.800
P2	.368	.796
P3	.324	.800
P4	.506	.787
P5	-.002	.823
P6	.327	.799
P7	.576	.787
P8	.657	.784
P9	.282	.803
P10	.489	.789
P11	.660	.778
P12	.515	.788
P13	.270	.805
P14	.344	.800
P15	.644	.773
P16	.578	.784

Fuente: SPSS

La tabla muestra altos niveles de Alpha de Cronbach y correlación de los ítems, exceptuando el ítem número 5 que presenta una correlación de  $-.002$ , sin embargo, no afecta el Alpha de Cronbach general del cuestionario.

Proceso de obtención de intervalos: Para esta parte de la investigación se utilizó como referencia la base de datos piloto de la investigación donde se contabilizó de forma minuciosa cada encuesta aplicada y de forma paralela se enumeraron las respuestas de cada pregunta hecha en base a los pilares de la administración.

Los rangos de los niveles siguen la siguiente distribución:

Tabla 3

*Rango de niveles*

<b>Intervalo</b>	<b>Rango</b>
<b>37 – 51</b>	Bajo
<b>51 – 72</b>	Medio
<b>72 – 86</b>	Alto

Fuente: Encuesta de la investigación

Del mismo modo las categorías de los niveles de efectividad se muestran a continuación:

Tabla 4

*Categorías de los niveles*

---

<b>NIVEL ALTO</b>	Este nivel para la investigación aplicada significa que en el ente organizativo este nivel de efectividad es el esperado; es decir que en una proyección a futuro los colaboradores que tengan esta rasante pueden llegar a ser líderes de las respectivas áreas donde laboran.
<b>NIVEL MEDIO</b>	Este nivel de efectividad para la investigación aplicada significa que en índices organizacionales este es un punto de partida para iniciar un trabajo en equipo de capacitación exitoso. Es decir, los colaboradores que se encuentran en este nivel cuentan con buenas herramientas intelectuales.
<b>NIVEL BAJO</b>	Este nivel para la investigación aplicada significa un nivel de efectividad deficiente, lo que puede describirse como una falta de conocimiento, compromiso y capacitación a nivel organizativo por parte de algunos colaboradores y sobre todo una notable falta de compromiso hacia esta investigación.

---

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. Población y muestra

El universo de la investigación está conformado por los 120 colaboradores (Directivos y colaboradores) de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Para efectos de la recolección de la información se tomará en cuenta el tipo de muestreo no probabilístico.



Al momento de aplicar las encuestas en las oficinas de la dirección Regional de Educación de Cajamarca el día 10 de mayo del 2019, se encontraron únicamente 72 personas laborando dentro de ella, por disponibilidad de tiempo permitido para realizar la encuesta, únicamente se encuestó a los 72 colaboradores que vendrían a ser considerados como parte muestra de estudio.

Tabla 5

*Porcentaje según el sexo de los participantes encuestados*

<b>Sexo</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	44	61%
Femenino	28	39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de la investigación

La presente tabla presenta a la población masculina con el mayor porcentaje (61%) frente a la población femenina (39%). Esta diferencia porcentual se puede explicar debido a que la norma legal que disponga que exista una equidad entre hombre y mujeres para la contratación o nombramiento de personal administrativo. Por ello, los contratos se realizaron al azar y la población masculina es mayor a la femenina en la DRE- Cajamarca.

## **2.6. Procedimiento**

En primer lugar, se determinó la población con la que se iba trabajar en base a la variable gestión de la administración, eligiendo una población estratificada de 72 colaboradores. Esta selección de muestra se vio influida por la asistencia de los colaboradores a las oficinas de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca el día 10 de mayo del 2019 desde las 7:30 a.m. a las 11:00 a.m.

Para poder realizar la confiabilidad del instrumento con el que se trabajó, pasó por la prueba piloto, considerando 11 participantes. Sus respuestas son analizadas por medio del programa SPSS y se validó la prueba con un alfa de Cronbach del 0.804.

En una segunda parte, con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se procedió a analizar dichos resultados. Éstos son analizados con tablas de frecuencias y porcentajes debido a que se utilizó solo una variable.

## **2.7. Aspectos éticos**

Con respecto a los aspectos éticos utilizados en la presente investigación, se consideró la utilización de un consentimiento informado que fue entregado tanto a los participantes pertenecientes a la muestra como a los participantes pertenecientes a la prueba piloto. En este documento se detalló el objetivo principal de la presente investigación y se mencionaba que la información obtenida sería manejada de forma anónima y con fines educativos. Todos los participantes aceptaron voluntariamente participar en esta investigación, firmando y colocando su DNI en el documento para luego proceder a responder la encuesta.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la DRE Cajamarca.

Tabla 6

*Efectividad Gestión de la Administración Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca 2019*

Intervalo	Cantidad	%	Rango
37-51	14	20%	Bajo
51-71	52	72%	Medio
71-85	6	8%	Alto
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta de la investigación

La presente tabla refleja los rangos según el puntaje total de ítems respondidos en la encuesta. Se observa que un 20% de participantes obtuvieron un puntaje entre 37 y 50, que pertenece a un rango bajo de conocimiento sobre la gestión de administración en la DRE – Cajamarca. Por otro lado, el 72% de participantes obtuvieron un puntaje entre 51 y 71, que pertenece a un rango medio de conocimiento sobre la gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Y solo el 8% de participantes han obtenido un puntaje entre 71 y 85, que pertenece a un rango alto de conocimiento en la DRE – Cajamarca.

Tabla 7

*Efectividad de la Planificación en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca*

Intervalo	X	f	f	Rango
6 – 10	8	23	32%	Bajo
10 -12	11	24	33%	Medio
12 -16	14	25	35%	Alto
TOTAL		72	100%	

Fuente: Encuesta de la investigación

La presente tabla refleja los rangos del puntaje obtenido según la dimensión planificación en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. Se observa que el 32% de los participantes obtuvieron un puntaje entre 6-10, que pertenece a un rango bajo de conocimiento sobre la planificación de gestión de administración en la DRE – Cajamarca. Por otro lado, el 33% de participantes obtuvieron un puntaje entre 10-12, que pertenece a un rango medio de conocimiento sobre la planificación de gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Y el 35% de participantes han obtenido un puntaje entre 12-16, que pertenece a un rango alto de conocimiento sobre planificación de la gestión administrativa en la DRE – Cajamarca.

Tabla 8

*Efectividad de la Dirección en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca*

Intervalo	X	f	f	Rango
6 – 10	8	23	32%	Bajo
10 -12	11	24	33%	Medio
12 -16	14	25	35%	Alto
TOTAL		72	100%	

Fuente: Encuesta de la investigación

La presente tabla refleja los rangos según el puntaje obtenido en la dimensión dirección en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. Se observa que 23 participantes obtuvieron un puntaje entre 6 y 9, que pertenece a un rango bajo de conocimiento sobre la dirección de gestión de administración en la DRE – Cajamarca. Por otro lado, 24 participantes obtuvieron un puntaje entre 10 y 11, que pertenece a un rango medio de conocimiento sobre la dirección de gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Y 25 participantes han obtenido un puntaje entre 12 y 15, que pertenece a un rango alto de conocimiento de la dirección de gestión administrativa en la DRE – Cajamarca.

Tabla 9

*Efectividad de la Toma de Decisiones en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca*

Intervalo	X	f	f	Rango
10 – 16	13	15	21%	Bajo
16 – 22	19	43	60%	Medio
22 – 28	25	14	19%	Alto
TOTAL		72	100%	

Fuente: Encuesta de la investigación

La presente tabla refleja los rangos según el puntaje total de toma de decisiones en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. Se observa que un 15% de participantes obtuvieron un puntaje entre 10 y 15, que pertenece a un rango bajo de conocimiento sobre la toma de decisiones en gestión de administración en la DRE – Cajamarca. Por otro lado, el 60% de participantes obtuvieron un puntaje entre 16 y 22, que pertenece a un rango medio de conocimiento sobre la toma de decisiones en la gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Y el 19% de participantes han obtenido un puntaje

entre 22 y 28, que pertenece a un rango alto de conocimiento en la toma de decisiones en la gestión administrativa de la DRE – Cajamarca.

Seguido a ello, se realizó el análisis de las respuestas de cada categoría; totalmente de acuerdo; de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; con la dimensiones de planificación, dirección y toma de decisiones. Obteniendo lo siguiente.

Tabla 10

*Análisis porcentual de respuestas en las tres dimensiones*

	<b>Planificación</b>	<b>Dirección</b>	<b>Toma de Decisiones</b>
<b>Totalmente de acuerdo.</b>	29%	10%	23%
<b>De acuerdo</b>	44%	42%	43%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	14%	30%	19%
<b>En desacuerdo</b>	11%	17%	10%
<b>Totalmente en desacuerdo.</b>	1%	1%	4%

Fuente: Encuesta de la investigación

### **Interpretación:**

Las preguntas elaboradas en la encuesta se deben a obtener respuesta para el análisis de cada dimensión. En la dimensión de planificación, hemos considerado preguntas abarcando a los términos “*eficiencia; eficacia; satisfacción del usuario; políticas administrativas; control interno y objetivos*”; para obtener respuestas que brinden información acorde a la efectividad de la planificación en la gestión administrativa.

Del mismo modo, para la dimensión Dirección, se consideraron preguntas conteniendo a los términos “*plan operativo; acciones institucionales; documentos (leyes, manuales, normas)*”; los mismos que facilitaron obtener la información en la efectividad de la Dirección en la gestión administrativa. Finalmente, en la dimensión Toma de Decisiones, realizamos las preguntas involucrando a los términos “*actitud de los colaboradores; nivel de comunicación; solución de problemas; logro de objetivos*”; prescribiendo los datos para el análisis en la efectividad de la Toma de Decisiones en la gestión administrativa .de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Debido a ello; en la tabla 10 se presenta que el resultado más alto que engloba a las personas que se encuentran “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo, se enmarca dentro de la categoría planificación. En contraparte, existen 7; 2; y 15 personas que están “totalmente en desacuerdo”, con la planificación, dirección y la toma de decisiones ejercida dentro de la empresa. Cabe resaltar, que lo positivo de ello, es que el 73%; 52% y 66% de los resultados por dimensiones; muestran que las personas se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo con la gestión administrativa pública. A diferencia de lo negativo, que representa entre el 1% y 4% a las personas que están totalmente en desacuerdo.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Para un mayor análisis de los resultados obtenidos, se presenta a continuación la discusión de las tablas de resultados, en segundo lugar, se presentan semejanzas y diferencias con otras investigaciones de la misma línea realizadas a nivel internacional y nacional; en tercer lugar, una sustentación de los resultados obtenidos acorde con la base teórica utilizada, finalmente se mencionarán las limitaciones encontradas en la investigación.

La primera pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cuál es la efectividad de la Gestión de la Administración Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca 2019? Según la tabla número 4, se clasifica la información en tres categorías: alto, medio y bajo de acuerdo al puntaje total obtenido en la encuesta. Los participantes pertenecientes a la categoría baja (14 personas), obtuvieron un nivel de efectividad deficiente por lo que se encuentran ubicados en un rango bajo; es decir; los colaboradores representan un 19.4% del total de encuestados, los mismos que mantienen una falta de conocimiento, compromiso y capacitación.

La siguiente categoría encontrada en la tabla número 4 es la categoría media. Los colaboradores encuestados (52 personas) han obtenido puntajes que se ubican en un rango medio como puntaje total en la evaluación. Estos resultados se interpretan como un nivel de conocimiento moderado sobre gestión administrativa en la DRE-Cajamarca. Este nivel medio es el esperado en toda organización para iniciar un trabajo de capacitación exitoso, tal y como explica Bueno (2000) citado por Zegarra



y Bou (2005) que define la importancia de un nivel de conocimientos como el engranaje del sistema empresarial, permitiendo que los colaboradores y las interrelaciones que manejan, produzcan un crecimiento para la organización. Cabe resaltar que en este nivel medio se encuentra el mayor número de participantes; representando al 72.2% de los encuestados en la presente investigación, por lo que es menester tenerlos en cuenta para futuras capacitaciones, y por ello, mejoren su trabajo en la DRE – Cajamarca.

En la tercera categoría se encuentra el nivel alto y solo 6 participantes han obtenido un puntaje dentro del intervalo de 72 a 85 puntos, es decir, el 8.3% de los encuestados. Así como el nivel anterior, este es un nivel esperado por las organizaciones debido a que es el más alto y con el que se puede comprobar un nivel de conocimientos mayor por parte de los colaboradores respecto a la gestión administrativa. Sin embargo, este nivel en la presente investigación contiene el menor porcentaje (8.3%) de los 72 de participantes, por lo cual se infiere que son colaboradores que se encuentran, capacitados, con conocimiento y con un mayor compromiso hacia la institución. Los mismos podrían influir de manera positiva, contribuyendo a la mejora continua y al desarrollo de los objetivos de la organización, al ser solo 6 se podría realizar un sondeo para identificarlos, capacitarlos y así convertirlos en líderes positivos en las áreas donde se encuentren.

Con respecto a las preguntas específicas, la primera fue la siguiente: “Cómo es la Planificación de la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca” Para responder la pregunta sobre la primera dimensión considerada en la gestión administrativa, se analizará la tabla número 5.

La tabla 5, al igual que la tabla número 4, se divide en tres categorías: bajo, medio y alto. En el nivel bajo, se obtuvo que 8 participantes obtuvieron un puntaje

entre 20 y 25, es decir, que sus conocimientos sobre la planificación como parte de la gestión administrativa son bajos o carecen de los mismos. Asimismo, una de las preguntas de la encuesta con menor puntaje es la pregunta “Para lograr la eficiencia es necesario la planificación de las actividades administrativas y servicios en la institución investigada”.- Se puede inferir que esta pregunta obtuvo un puntaje bajo debido a que algunos colaboradores consideran que dentro de la Dirección Regional de Educación De Cajamarca no existe una planificación de actividades y marcaron de acuerdo a la realidad que ellos perciben en la Institución. La segunda pregunta que obtuvo un puntaje bajo en la dimensión planificación fue la pregunta “La capacitación permanente de los directivos y de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca permite lograr la eficiencia y la eficacia”. De igual manera, que para la pregunta “Los colaboradores han respondido en base a la realidad que ellos perciben en la Institución, y tal como ellos refieren, no existe una capacitación permanente que les permita lograr un nivel mayor de eficiencia y eficacia con respecto a sus actividades administrativas”. Por ende, se concluye que aquellos colaboradores que obtuvieron puntajes bajos en la dimensión planificación, han expresado por medio de este puntaje un descontento con la planificación que se da en la DRE – Cajamarca, lo cual, debe generar motivación para mejorar como Institución en los aspectos mencionados anteriormente.

Por otro lado, la segunda categoría mencionada en la tabla 5 es la media. Para este nivel, 49 colaboradores obtuvieron un puntaje en el intervalo de 24 y 34 puntos; representando al 68.05% de los encuestados; en la dimensión planificación de la gestión administrativa. Llama la atención el número de colaboradores ubicados en esta categoría debido a que nos indica que tienen un nivel de conocimiento medio sobre la planificación en la gestión administrativa. Se puede sustentar lo

anteriormente mencionado por medio del análisis de las preguntas de la encuesta que evalúan esta dimensión. La pregunta “La Gestión de la Administración Pública es necesaria para determinar la efectividad de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca”; esta pregunta refiere la importancia de la planificación, que por los colaboradores es valorada debido al impacto que tiene en la efectividad de la institución. Esta premisa asociada a la pregunta “La Eficiencia y la Eficacia Administrativa de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación permiten lograr el éxito en la institución”; indican que los colaboradores de la DRE-Cajamarca si tienen conocimiento en cuanto a la eficiencia y la eficacia, no obstante, es un conocimiento poco profundizado, que podría ser mejorado por medio de un asesoramiento y/o capacitación.

Así también dentro de este rango, la pregunta “La satisfacción del usuario está directamente relacionada con la Gestión de la Administración de las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca”. Se relaciona con la pregunta “Desde tu punto de vista la Planificación en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca está implementado con políticas administrativas y de servicios para optimizar los resultados.” Ambas interrogantes apuntan a conocer y comprender el cómo los colaboradores planifican y ejecutan de manera óptima sus objetivos a corto y largo plazo. La prioridad de los colaboradores de la DRE-Cajamarca es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia será resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario.

Por otro lado, la pregunta “La oficina de Control Interno audita el control preventivo y control concurrente que se aplica para las actividades realizadas en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.” El control interno en la DRE-

Cajamarca se ha convertido últimamente en uno de los pilares principales de esta organización, pues permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que son aplicadas. Este control interno está sustentado en la independencia de las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Consecuentemente, se puede decir que los colaboradores contribuyen con el control interno y tienen conocimiento de la vital importancia de esto, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad.

La última pregunta que se va a analizar dentro de esta dimensión planificación es la pregunta “Para lograr la eficiencia y la eficacia en la calidad de servicios a los usuarios se aplica Controles Estratégicos en la Gestión de la Administración Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca”. El control estratégico dentro de la DRE-Cajamarca trata de facilitar el seguimiento de las acciones internas y externas de la empresa, las cuales le van a permitir alcanzar los objetivos deseados en base a las estrategias desarrolladas. Los colaboradores realizan la utilización de dichos instrumentos de control de gestión, de una manera sencilla; esto le facilita las tareas referidas a la implantación de un control estratégico.

La segunda pregunta específica es: ¿Cómo es la Dirección en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca? Para responder la pregunta con respecto a esta dimensión, se analizará la pregunta número seis.

En la tabla número 6 se identifican 3 niveles de puntuación (alto, medio, bajo) para la dimensión dirección. En el nivel bajo se observa que 23 participantes obtuvieron un puntaje entre 6 y 9, que pertenece a un rango bajo de conocimiento

sobre la dirección de gestión de administración en la DRE – Cajamarca. Este número de participantes no representa más de la mitad de la muestra, se pueden sustentar estos puntajes bajos debido a que los colaboradores no tienen establecido los parámetros de dirección (Plan operativo, eficiencia y documentos de gestión) con claridad y precisión. Debido a esto los colaboradores de esta organización no pueden brindar servicios eficientes de calidad a los diferentes usuarios, asimismo, este indicador bajo impide la óptima planificación de acciones institucionales y a la vez evita la aplicación de leyes, manuales y normas directivas.

Por otro lado, 24 participantes obtuvieron un puntaje entre 10 y 11, que pertenece a un rango medio de conocimiento sobre la dirección de gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Como se puede observar, estos 24 participantes han obtenido un puntaje medio que se interpreta como un nivel de conocimiento esperado por la organización y además es un punto óptimo de partida para futuras mejoras.

Analizando las preguntas referidas a esta dimensión, la pregunta refiere: “los objetivos del plan operativo institucional de la dirección regional de educación de Cajamarca están establecidos con claridad y precisión para brindar servicios eficientes y de calidad al usuario”, el objetivo principal de la planeación operativa institucional es proporcionar a los colaboradores de la organización una visión clara de sus tareas y responsabilidades, estas deben ser congruentes con las metas y objetivos contenidos en el plan estratégico. Se infiere en base a este resultado el conocimiento del plan operativo institucional por parte de los colaboradores. Por lo tanto, realizan un trabajo eficiente en la dimensión dirección, así mismo se concentran tanto en los servicios como en equipos, inventarios y procesos de la DRE-Cajamarca.

La pregunta “La alta Dirección de la dirección regional de educación de Cajamarca, planifica oportunamente las acciones institucionales y aplica coherentemente los planes”. Esto refiere que las acciones estratégicas institucionales de la DRE-Cajamarca están definidas según las competencias y funciones de la institución, de tal forma que permiten concretar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, tomando como referencia las acciones estratégicas establecidas por la organización. Las acciones estratégicas de los colaboradores se desglosan en actividades que aseguran esta ejecución, estas actividades desarrolladas por estos colaboradores están definidas como categorías necesarias para el logro de la acción estratégica institucional.

La tercera y última pregunta considerada dentro de la dimensión dirección: “El órgano de dirección en la DRE-Cajamarca aplica los documentos de gestión como: leyes, manuales, normas, directivas y otros para alcanzar la eficiencia en la Gestión Administrativa.” La aplicación de documentos de gestión estandarizados permite conceptualizar descripciones, aprender, llevar a cabo operaciones, usos y cualquier aspecto que, mediante documentos favorezcan la calidad interna de la DRE-Cajamarca. Contar con los reglamentos internos, lineamientos de control, manuales como los de comunicación interna y código de ética, cualquier documento que involucre la cultura organizacional avala una mejora del clima laboral de los colaboradores. En base a los resultados obtenidos, se afirma que los colaboradores de la Institución en investigación cuentan con los conocimientos de los instrumentos de gestión organizacional fundamentales para asegurar la calidad interna y de su adecuado control permanente.

La tercera categoría dentro de la dimensión dirección es la categoría alta, dentro de la misma 25 participantes han obtenido un puntaje entre 12 y 15, que

pertenece a un rango alto de conocimiento de la dirección de gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Estas cifras se pueden interpretar como las esperadas en la organización, ya que reflejan conocimientos superiores en los colaboradores, asimismo, este rango refleja actitudes de compromiso en la organización.

Por otra parte, continuando el análisis de las preguntas específicas, la tercera pregunta fue la siguiente: ¿Cómo es la Toma de Decisiones contribuye en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca? Para responder esta pregunta se analizará la tabla número 7, en ella se observa que 13 participantes obtuvieron un puntaje entre 10 y 15, perteneciente a un rango bajo de conocimiento sobre la toma de decisiones en gestión de administración en la DRE – Cajamarca. En este sentido, se puede notar que este pequeño grupo de la muestra considera que la mejora continua en las áreas o sectores de atención al público, no beneficia la relación con el usuario. Por otro lado, los colaboradores consideran también que el liderazgo y la comunicación entre autoridades y administrativos de la DRE-Cajamarca no se lleva a cabo de manera adecuada. Es decir, la motivación de los grupos de trabajo, depende en su mayoría de la comunicación que poseen los administrativos. Este debe ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la organización, así como también los objetivos específicos.

Una comunicación efectiva entre las autoridades y administrativos, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el día a día debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea. En toda organización siempre se van a presentar problemas que interfieran en el logro de los objetivos, por eso es necesario contar con una metodología para poder dar una solución a los problemas que se presentan. En la categoría baja, los colaboradores consideran que la toma de decisiones en el proceso

de solución de problemas administrativos es deficiente ya que los funcionarios no aplican el concepto de proceso de solución, no analizan la toma de decisiones en el proceso de una solución de los problemas, no describen los tipos y modelos de decisiones, no distinguen los procesos y contenidos, no explican los pasos del proceso de solución de problemas, no explican las técnicas y herramientas más utilizadas en los pasos del proceso de solución de problemas y por último no analizan la eficacia de la toma de decisiones para la solución de problemas. Esto impide el cumplimiento y logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, en el segundo rango dentro de la dimensión toma de decisiones, 43 participantes obtuvieron un puntaje entre 16 y 21, los que representan un 59.72% pertenecientes a un rango medio de conocimiento sobre la toma de decisiones en la gestión administrativa en la DRE – Cajamarca. Podemos interpretar este nivel medio en base a los servicios de atención al público que brindan los colaboradores para llevar a cabo una adecuada resolución de los casos de cada cliente son realizados con la rapidez y la calidad requeridas, implicando la mejora continua de la DRE-Cajamarca. A través de esta herramienta se consigue ir más allá de esa visión que plantean las soluciones tradicionales, logrando una mayor eficiencia en la gestión del usuario, gestión que será de mayor calidad y contará con tiempos de respuesta rápidos. Una de las claves que hay detrás de estas mejoras es la automatización de procesos, mediante la que se consigue mejorar de forma significativa la eficacia sin que ello suponga un esfuerzo adicional, conectando el servicio de atención al público con otros departamentos y áreas de la organización para conseguir una entrega del servicio más proactiva. Por otro lado, el liderazgo y la comunicación entre autoridades y administrativos de la DRE-Cajamarca es un elemento prioritario, en especial en aquellas áreas claves de las que depende la competitividad y la



innovación en la organización. Respecto a la toma de decisiones para el cumplimiento y logro de objetivos: Los colaboradores de la DRE-Cajamarca consideran que los administrativos realizan un excelente esfuerzo de comunicación interpersonal. Un liderazgo correcto es uno de los elementos principales del éxito de esta organización y recae en gran medida en realizar una comunicación efectiva, que a la vez depende de la actitud de los colaboradores y mejora el servicio de atención al usuario. La comunicación dentro de la organización investigada adquiere un carácter jerárquico, hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos y colaboradores.

La tercera categoría de la dimensión toma de decisiones es el rango alto. En esta categoría solo 14 participantes han obtenido un puntaje entre 22 y 27, representando un 19.44%, pertenecientes a un rango alto de conocimiento en la toma de decisiones en la gestión administrativa de la DRE – Cajamarca. Esto tiene relación con el rango anteriormente mencionado, ya que en estos factores los colaboradores no contienen ninguna carencia intelectual ni motivacional para con la organización.

A continuación, se presentan las semejanzas y diferencias con otras investigaciones a nivel internacional y nacional. A nivel internacional la primera investigación revisada titulada “Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)” guarda similitudes con la presente investigación, ya que el gobierno mexicano busca la mejora de la administración pública evaluando el desempeño y la gestión por resultados; esto coincide con la gestión administrativa de las instituciones peruanas, ya que se busca siempre evaluar el desempeño de dichas instituciones mediante estrategias de modernización basadas en la planificación, una mayor transparencia y rendición de cuentas, esto se corrobora en las preguntas siete y diez de la encuesta aplicada,

preguntas relacionadas con planificación y toma de decisiones respectivamente, dimensiones con nivel medio, en las cuales se obtuvo resultados propicios, en el primer caso el 42% está totalmente de acuerdo que para lograr la eficiencia es necesario la planificación de las actividades administrativas y servicios en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, en el segundo caso el 36% cree que el liderazgo y la comunicación entre las autoridades y administrativos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca es fundamental, porque incide en la actitud de los colaboradores y mejora el servicio de atención al público.

Otra semejanza se encuentra en que los programas federales de la investigación en México tienen una metodología para la evaluación de consistencia, resultados, definición de indicadores estratégicos y de gestión además los lineamientos establecieron especificaciones para la evaluación de consistencia y resultados de los programas, definen otros tipos de evaluación: Procesos, indicadores y específicos. Sin embargo, esta investigación difiere con lo presentado aquí. La administración pública busca que las instituciones respalden esta gestión. Según Sosa (2015):

*En los lineamientos se establece claramente que las evaluaciones de los programas federales y sus resultados formarán parte del sistema de evaluación del desempeño y del programa de mejoramiento de la gestión y se vincularán de manera sistemática con los procesos de planeación y de presupuesto (SFP, 2008).*

Estos lineamientos establecen similitudes con las instituciones peruanas ya que estas buscan ser competentes y evaluarse permanentemente mediante programas de desempeño, en la empresa en estudio en la dimensión de dirección podemos notar un porcentaje aproximado al 33% en los 3 niveles (Bajo, medio, alto), esto se explica

ya que si bien existe una evaluación de desempeño mediante el cumplimiento de los planes operativos, no siempre son entendibles para todos los colaboradores, se puede verificar en la pregunta catorce de la encuesta aplicada donde como resultado tenemos que solo el 4% está totalmente de acuerdo, el 42% de acuerdo, el 32% mantiene una opinión nula y el 22% de colaboradores se encuentra en desacuerdo que los Objetivos del Plan Operativo Institucional de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca están establecidos con claridad y precisión para brindar servicios eficientes y de calidad al usuario.

Con respecto a la investigación realizada en el año 2006 “Gestar y gestionar la virtualidad: un análisis desde la práctica y las instituciones” , se encontró que guarda similitud con la presente tesis ya que las instituciones públicas peruanas están en constante retroalimentación, manejan conflictos y están abiertas al cambio, por otro lado, la capacidad de gestionar información y el conocimiento de lo que les sucede a los colaboradores para conseguir referentes que permitan plantea correcciones institucionales para la perfecta administración de estos programas. En esta investigación se realza la importancia de tener un sistema virtual de gestión educativa, en comparación de la DRE-Cajamarca, luego de haber visitado las instalaciones y haber recolectado la información necesaria, se puede observar que la institución investigada no cuenta con la suficiente actualización tecnológica para aplicar estos protocolos, encontrando una oportunidad de mejora fundamental para este tiempo, donde el uso de la tecnología es esencial para el funcionamiento de una entidad.

Otra investigación, titulada “Valor Institucional de la Gestión Pública”, realizada en el año 2004; guarda similitud con la presente tesis bajo los siguientes puntos: la gestión pública es tomada como la vida de las instituciones administrativas

y gubernamentales ya que no solo en el Perú son el motor del Estado para la consecuente organización y estímulo de los ciudadanos peruanos. Podemos decir que los recursos que la gestión proporciona a los procesos del gobierno son conocimientos técnicos y tecnológicos, los cuales son fundamentales para asegurar las ventajas de la acción organizada, esto se puede contrastar con la dimensión planificación; de una de las preguntas de la encuesta aplicada a los colaboradores de la DRE-Cajamarca que corresponde a la dicha dimensión obtenemos que el 92% está dentro del rango totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la Gestión de la Administración Pública es necesaria para determinar la efectividad de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Con respecto a la investigación desarrollada en el año 2010 “Efectividad en la Gestión Pública Chilena”, tiene un grado de similitud válida ya que presenta la misma discusión respecto al liderazgo y la visión de la DRE-Cajamarca, la definición de su misión como institución dirigida a la creación de valor público. Estos conocimientos están orientados al servicio de las necesidades del usuario, es así que la toma de decisiones se encuentra en un rango medio-alto con el 79%; dentro de esta dimensión encontramos a la pregunta de la encuesta n°3 que mide si los Servicios de Atención al Público que brindan los colaboradores conlleva a la mejora continua en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca teniendo como resultado un 35% de colaboradores totalmente de acuerdo y el 54% de acuerdo, y en la pregunta diez obtenemos que el 81% opina que el liderazgo y la comunicación entre las autoridades y administrativos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca es fundamental, porque incide en la actitud de los colaboradores y mejora el servicio de atención al público. Por otro lado, como lo mencionamos anteriormente la incorporación de tecnologías difiere con las tecnologías utilizadas actualmente. Sin

embargo, la buena gestión estratégica permite avanzar y cumplir con la misión institucional de manera consistente. Son estas variables las que están asociadas a la efectividad en la gestión pública.

En la investigación realizada durante el año 2014 “Planeamiento para el desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar el control y optimizar la gestión en la Administración Pública de la Provincia de la Lampa”, guarda relación con los lineamientos teóricos de la presente tesis ya que define la administración pública como una estructura o conjunto de reparticiones, recursos humanos y materiales, financieros, a través de la cual se realizan actividades orientadas a satisfacer necesidades de la sociedad. Por otro lado, se investiga de manera similar las acciones en función de la satisfacción de las necesidades, en base a esto esta investigación resalta la importancia de la información; pero, además, las acciones y métodos para llevar a cabo un adecuado funcionamiento de las instituciones administrativas de modo tal que los mecanismos de coordinación de esfuerzos para cumplir los objetivos sociales estén articulados y en constante. Como punto aparte una semejanza importante de estas dos investigaciones señala que la gestión adecuada de la administración Pública presenta los mismos esquemas de dificultad que en cualquier organización, pública o privada. Por ende, la dirección, administración y su sistema de información presentan un papel central en el desempeño organizacional ya que, de esta manera, si no se reconoce la administración pública como una organización compleja en donde se presentan dificultades y que requieren una rápida administración que sustente y apoye la gestión, el alcanzar los objetivos públicos se dificulta. La empresa en estudio la dirección se encuentra en un nivel alto con el 34%, en un nivel medio en un 33% y en un nivel bajo en un 33%, los objetivos del plan operativo no son claros para todos

los colaboradores, la alta dirección no siempre planifica oportunamente las acciones institucionales y en ocasiones no aplica los documentos de gestión como: Leyes, manuales, normas, directivas y otros para alcanzar la eficiencia en la Gestión Administrativa, esto se puede corroborar con las preguntas n° 6,8 y 9 de la encuesta aplicada a los colaboradores.

Por otro lado, con respecto a las investigaciones nacionales, Jiménez (2010) desarrolla la tesis sobre “La Gestión de Intereses en la Administración Pública Peruana” Si bien es cierto que esta investigación toca el tema de la administración pública peruana lo hace desde un punto de vista legislativo. Siendo la base de su investigación establecer las variables que contribuyen a que la regulación y/o control de la gestión de intereses se constituya en un elemento que influya como instrumento anticorrupción en la práctica gerencial pública dentro del sistema democrático peruano.

Así también, la tesis denominada “La Gestión Administrativa en el Gobierno Regional de Lima” tiene similitud con la presente investigación ya que como se menciona, en la DRE-Cajamarca la administración de la institución y su gestión están en la constante búsqueda de enfoques, métodos y diferentes estrategias para ser cada vez más eficientes en cualquiera de las fases del proceso administrativo así mismo el uso adecuado de los recursos propios o asignados para que de esta manera, con una organización pertinente se obtengan resultados satisfactorios que propicien la permanencia como una institución exitosa. Sin embargo, las instituciones presentan una serie de factores, partiendo de los administrativos, labores, financieros hasta los económicos y tecnológicos, esto se visualiza en las diferentes dimensiones de la encuesta aplicada, el 35% está totalmente de acuerdo y el 54% de acuerdo que los Servicios de Atención al Público conlleva a la mejora continua, el 8% está

totalmente de acuerdo y el 47% de acuerdo que la planificación en la dirección está implementado políticas administrativas y servicios para optimizar los resultados, el 29% está totalmente de acuerdo y el 40% está de acuerdo que la capacitación permanente de los directivos y de los colaboradores permite lograr la eficiencia y la eficacia, finalmente el 17% está totalmente de acuerdo y el 50% están de acuerdo que los directivos toman decisiones para el cumplimiento y logro de los objetivos.

Cabe resaltar que ambas organizaciones del estado, tanto la DRE como el gobierno regional de lima, están sujetas a una serie de modificaciones frente a la globalización, así como el desarrollo tecnológico, la búsqueda de la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad, esto recae en el apoyo que reciben las instituciones de los colaboradores, ya que ellos no solo apoyan y trabajan, sino también deciden, actúan, ejecutan, fortalecen la innovación y la visión.

Finalmente, con respecto a las bases teóricas, guardan relación con los resultados obtenidos en la presente investigación ya que se pudo comprobar que tanto las dimensiones: planificación, dirección y toma de decisiones son conocidas por los colaboradores y se ponen en práctica para generar un cambio positivo en la DRE-Cajamarca.

Según Ander Egg (1991) es importante reconocer la dimensión planificación en una organización. En la DRE-Cajamarca se cumple dicha premisa, ya que los colaboradores reconocen que se siguen una serie de pasos para conseguir el objetivo de la institución, así también los colaboradores han demostrado que cumplen con los plazos estimados para sus actividades, permitiendo el alcance exitoso de las metas.

Con respecto a la dimensión dirección, Terry y Franklin (1986) refiere que un buen jefe administrativo dirige al grupo para el alcance de resultados siendo esto la definición de dirección. En la presente investigación no se ahondo en la búsqueda

de la eficacia del trabajo de los jefes administrativos, pero se resaltan los altos puntajes obtenidos por los participantes, ya que esto nos lleva a concluir que los colaboradores se encuentran encaminados de manera óptima.

La tercera y última dimensión a considerar es la toma de decisiones. Tal y como refería Chiavenato (2005), la toma de decisiones implica una serie de pasos que se eligen seguir para la obtención y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. En la DRE- Cajamarca, se encontró un resultado positivo frente a la definición dada por Chiavenato, puesto que los colaboradores respondieron las preguntas de la encuesta de manera correcta, asociando sus respuestas al adecuado manejo que realizan sus jefes en diversas áreas de la Institución.

Finalmente, entre las limitaciones encontradas en la presente investigación, resalta la posible deshonestidad de los participantes al responder la encuesta, esto debido a que pueden haber deducido que se trataba de una evaluación interna de la Institución y que en base a sus respuestas podrían ser sancionados.

Otra limitación encontrada fue la aplicación de la encuesta en la Institución, los horarios que se manejan en la DRE – Cajamarca no permiten la aplicación de un instrumento de evaluación debido a que la mayoría de los colaboradores se trasladan durante toda la jornada laboral a diferentes direcciones.

Los cambios de política en las gestiones administrativas públicas en Perú representan una amenaza para el personal de las organizaciones. Las empresas pueden generar una inercia que hace que los colaboradores se resistan a cambiar su statu quo, aun cuando este pueda ser benéfico. Lo que normalmente se comenta acerca de ello es que las personas odiamos cambiar, a menos que implique algún beneficio económico. Esta resistencia al cambio tiene razones como la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por alguna pérdida personal y la creencia



de que el cambio no representará un beneficio para la organización. De la misma forma, entre los que más se teme es que un cambio en particular sea incompatible con los objetivos e intereses de la organización. Por ejemplo, si un empleado considera que un nuevo procedimiento laboral reducirá la calidad en los servicios o productos, lo más probable es que se oponga al cambio. Finalmente, está demostrado que los cambios de política tienden a incrementar la población laboral con la inserción de personal contratado utilizando plazas orgánicas presupuestadas, dejando la participación de personal en condiciones de nombrados con antigüedad y experiencia laboral suficiente para afrontar los cambios institucionales.

## 4.2 Conclusiones

La presente investigación ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En la Dirección Regional de Educación de Cajamarca existe un nivel medio en gestión administrativa, debido a que la mayoría de los colaboradores tiene conocimientos básicos sobre el tema, que llegan a ser los mínimos requeridos por la DRE – Cajamarca, y que permitirían un nivel eficaz de capacitaciones futuras a los colaboradores. Además de encontrarse encaminados al éxito de la organización.
- La Dirección Regional de Educación de Cajamarca tiene un nivel medio de la dimensión planificación en la gestión administrativa. Ello implica que los colaboradores se encuentran encaminados a una mejora de sus actitudes y conocimientos en base a los objetivos planteados por la DRE- Cajamarca a corto y largo plazo.
- Con respecto a la dimensión dirección, la Dirección Regional de Educación de Cajamarca refleja tener un nivel alto de esta dimensión en la gestión administrativa. Ello implica que los colaboradores han asimilado con éxito los planeamientos desarrollados a lo largo de los años por la DRE y ésta ha tomado buenas decisiones al plantear sus objetivos a corto y mediano plazo.
- Con respecto a la toma de decisiones, la DRE- Cajamarca, se encuentra en un nivel medio, reflejando que ahora el planteamiento de la toma de decisiones se encuentra encaminada hacia el éxito organizativo.
- Es necesario realizar una investigación de mayor amplitud y evalúe las dimensiones de la administración pública de manera más específica, permitiendo obtener un mejor panorama sobre el tema en la Institución.

## REFERENCIAS

Ahumada, J. (1969). *Fundamentos de la teoría de la planificación*. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/11804094/Fundamentos de teoria de la planificacion a humada](https://www.academia.edu/11804094/Fundamentos_de_teor%C3%ADa_de_la_planificaci%C3%B3n_a_humada)

Baldeos, Y. (2015) *La gestión administrativa en el Gobierno Regional de Lima* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14626/Mollo\\_PD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14626/Mollo_PD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carranza, J. (2016). *Nivel de Satisfacción del Cliente Interno respecto a la Gestión Logística de una Empresa de la ciudad de Cajamarca, año 2015*. Tesis de Bachiller. Universidad

Privada del Norte. Recuperado de:  
<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10981/CARRANZA%20YZAGUIRRE%20JUAN%20FRANCISO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.

Recuperado de: <https://esmirusite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

College Derkra. (2010). *El control como fase del proceso administrativo*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>

Dirección Regional de Educación de Cajamarca. (2019). *Planeamiento y Organización*.

Recuperado de: <http://www.educacioncajamarca.gob.pe/informe-gestion>

Egg, A. (1991). *Introducción a la planificación*. España editores: España. Recuperado de:

<http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf>

González, C. (2007). *La toma de decisiones organizacionales: la toma de decisiones en la administración de organizaciones*. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/263594198\\_CAPITULO\\_3\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_ORGANIZACIONALES\\_31\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_ORGANIZACIONESBorrador\\_Capitulo\\_3\\_Toma\\_de\\_decisiones](https://www.researchgate.net/publication/263594198_CAPITULO_3_LA_TOMA_DE_DECISIONES_ORGANIZACIONALES_31_LA_TOMA_DE_DECISIONES_EN_LA_ADMINISTRACION_DE_ORGANIZACIONESBorrador_Capitulo_3_Toma_de_decisiones)

Jiménez, H. (2010). *La gestión de intereses en la administración pública peruana*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Ingeniería. Recuperado de:

<http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/213>

Kaufman, R. (1987). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. Trillas: México.

Recuperado de: <http://stellaif2.webcindario.com/manual.pdf>

Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Venezuela. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/11065007/El\\_proceso\\_administrativo\\_EL\\_PROCESO\\_ADMINISTRATIVO\\_Y\\_LA\\_PLANIFICACI%C3%93N](https://www.academia.edu/11065007/El_proceso_administrativo_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO_Y_LA_PLANIFICACI%C3%93N)

Olavarría, M. (2010). Efectividad de la gestión pública chilena. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 17, 52. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/105/10512246001.pdf>

Ortega, O. (2011). *Presupuesto y control de la Administración pública*. Tesis de maestría.

Universidad de Buenos Aires. Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tpos&a=d&d=1502-0229\\_OrtegaO](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tpos&a=d&d=1502-0229_OrtegaO)

Ortega, C (2013). Control: cuarta etapa del proceso administrativo. *Revista UVEG*.

Recuperado de:  
<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/231/Controlcuartaetapadelprocesoadministrativo.pdf>

Pérez, M. (2011). *Planeamiento para el desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar el control y optimizar la gestión en la Administración Pública de la Provincia de La Pampa* (tesis de maestría). La Pampa, Argentina.

Recuperado de: [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e\\_perpla305.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_perpla305.pdf)

Ramírez, A.; Ramírez, R. y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. (24.<sup>a</sup> ed.). Consultado en: <https://dle.rae.es/>

Rosa, P. (2006). Gestar y gestionar la virtualidad: un análisis desde la práctica y las instituciones. *Revista Apertura*, 6, 3. México. Recuperado de:  
<http://www.temarium.com/wordpress/wp-content/documentos2/Rosas.-Gestar%20y%20gestionar%20la%20virtualidad.pdf>

Sandoval, L. (2015). Una experiencia innovadora en la formación de directivos escolares en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana De Educación*, 69. Recuperado de:  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie690147>

Segarra, M. y Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento configuración

del conocimiento estratégico. *Revista Dialnet*. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>

Sosa, J. (2015). *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas*

*de México (1982-2010)* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid,

España.

Terry, G. y Franklin, S. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.

Uballe, R. (2004). El valor institucional de la administración pública. *Revista Venezolana de*

*Gerencia* (28, 9). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29092807>

## ANEXOS

### ANEXO n.º 1. Matriz de operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	PREGUNTAS
Variable 1: <b>Gestión Administrativa</b>	Nivel de la Planificación	a) Elaboración de Políticas, Objetivos, estrategias, Metas y Actividades	Escala cualitativa nominal	- ¿Qué tipo de planificación se debe seguir para una eficaz gestión de la administración pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?
	Nivel de la Dirección	b) Elaborar y aplicar documentos de gestión.		- ¿Cuál es la dirección a seguir para una eficaz gestión de la administración pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?
	Nivel en la Toma de Decisiones	c) Promover la motivación y el Liderazgo  d) Seleccionar y Elegir la mejor alternativa		- ¿Qué tipo de toma de decisiones se puede elegir para una eficaz gestión de la administración pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?

ANEXO n.º 2. Matriz de consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO: Efectividad de la Gestión De La Administración Pública en la Dirección Regional De Educación - Cajamarca, año 2019					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>V. Independiente</b>		
¿Cuál es la efectividad de la Gestión de la Administración Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca 2019?	Determinar la efectividad de la Gestión Administrativa Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019.	La efectividad de la Gestión Administrativa Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019, es óptima.	Efectividad	<b>1. Enfoque de Investigación</b>  Cualitativo	<b>Población:</b> La Población son los 120 colaboradores (Directivos y colaboradores) de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.  <b>Muestra:</b> La muestra son las 72 personas encuestadas.
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>		<b>V. Dependiente:</b>	Exploratorio	
¿Cómo es la Planificación de la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?	Analizar la Planificación en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019.		Gestión Administrativa	<b>3. Tipo de Investigación</b>  Descriptivo  <b>5. Técnica</b> - Observación - Encuesta  <b>7. Método de análisis de datos</b>  - SPSS	
¿Cómo es la Dirección de la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?	Examinar la Dirección en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca,				



	durante el año 2019.				
¿Cómo es la Toma de Decisiones de la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca?	Determinar la Toma de Decisiones en la gestión administrati va Dirección Regional de Educación de Cajamarca, durante el año 2019.				

ANEXO n.º 3. Consentimiento informado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo, \_\_\_\_\_ con DNI \_\_\_\_\_ Certifico que he sido informado(a) con claridad y veracidad acerca del ejercicio académico que el estudiante CÉSAR ANDRÉS BARRANTES ALCÁNTARA me ha convocado a participar. Que actúo como colaborador (a) libre, voluntaria y activamente. Cuento con la autonomía suficiente como para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna. Que no me darán una devolución escrita de los resultados obtenidos. Que respeta la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

.....  
Firma

Cajamarca, .... de mayo del 2019.

ANEXO n.º 4. Instrumento de recolección de datos

**ENCUESTA**

**Objetivo.** - Recoger opiniones para poder desarrollar el trabajo de investigación: Determinar si la Gestión de la Administración Pública influye en la efectividad de la Dirección Regional de Educación Cajamarca.

1. La Gestión de la Administración Pública es necesaria para determinar la efectividad de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

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

2. La Eficiencia y la Eficacia Administrativa de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación permiten lograr el éxito en la institución.

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

3. Los Servicios de Atención al Público que brindan los colaboradores conlleva a la mejora continua en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

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

4. La satisfacción del usuario está directamente relacionada con la Gestión de la Administración de las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca

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

- e. Totalmente en desacuerdo.
5. Desde tu punto de vista la Planificación en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca está implementado con políticas administrativas y de servicios para optimizar los resultados.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
6. Los Objetivos del Plan Operativo Institucional de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca están establecidos con claridad y precisión para brindar servicios eficientes y de calidad al usuario.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
7. Para lograr la eficiencia es necesario la planificación de las actividades administrativas y servicios en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
8. La alta dirección de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, planifica oportunamente las acciones institucionales y aplica coherentemente los Planes.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
9. El órgano de dirección en la DRE Cajamarca aplica los documentos de gestión como: Leyes, manuales, normas, directivas y otros para alcanzar la eficiencia en la Gestión Administrativa.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

10. El liderazgo y la comunicación entre las autoridades y administrativos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca es fundamental, porque incide en la actitud de los colaboradores y mejora el servicio de atención al público.

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

11. Existe una comunicación fluida entre los colaboradores y los directivos de la Dirección Regional de Educación Cajamarca, ya que como política de motivación en la Toma de Decisiones ésta orienta a la mejorar de la calidad de vida.

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

12. La capacitación permanente de los directivos y de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca permite lograr la eficiencia y la eficacia

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

13. La toma de decisiones que adoptan los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca solucionan los diferentes problemas administrativos y de servicios alcanzando la eficiencia de la Gestión de la Administración Pública.

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

14. La oficina de Control Interno audita el control preventivo y control concurrente que se aplica para las actividades realizadas en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo

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

15. Los directivos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca toman decisiones para el cumplimiento y logro de los objetivos.

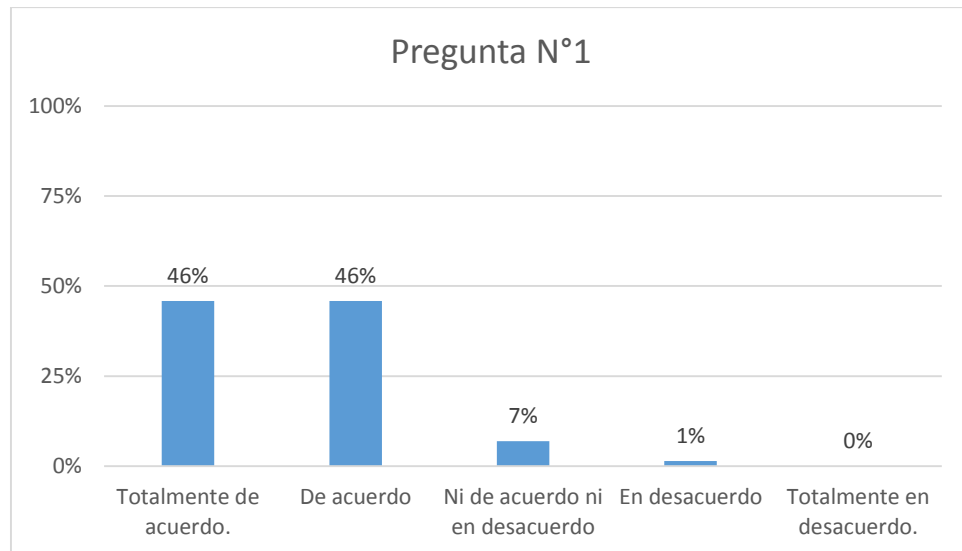
- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

16. Para lograr la eficiencia y la eficacia en la calidad de servicios a los usuarios se aplica Controles Estratégicos en la Gestión de la Administración Pública en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca

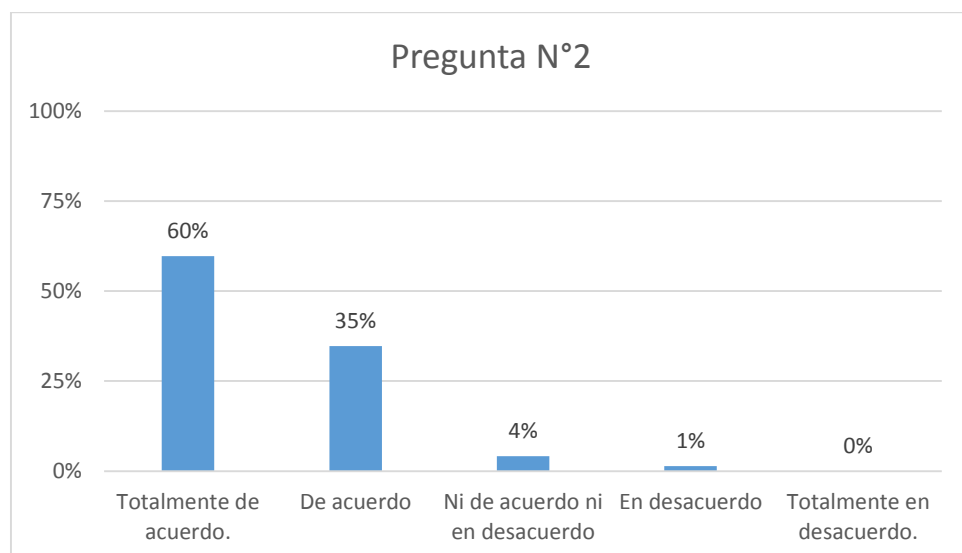
- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

ANEXO n.º 5. Resultados de la encuesta

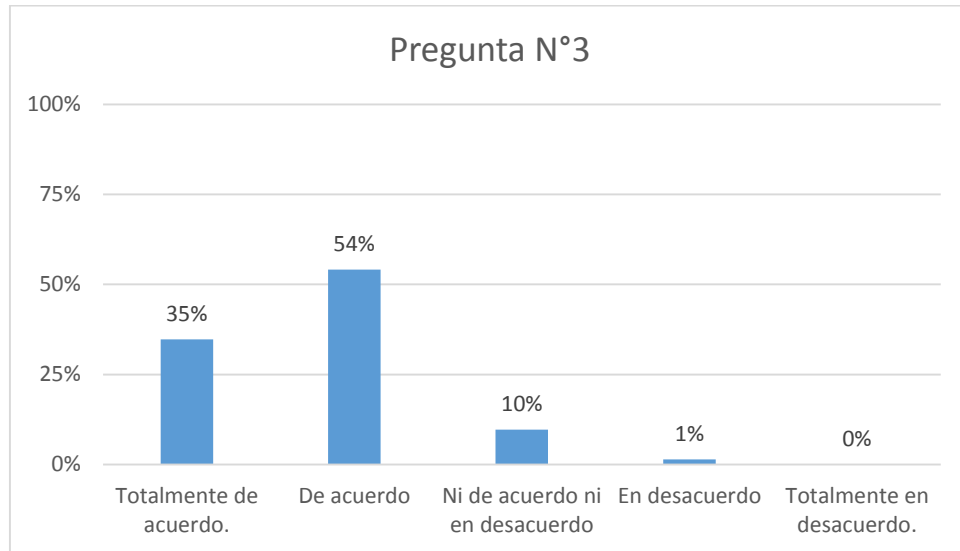
1. La Gestión de la Administración Pública es necesaria para determinar la efectividad de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.



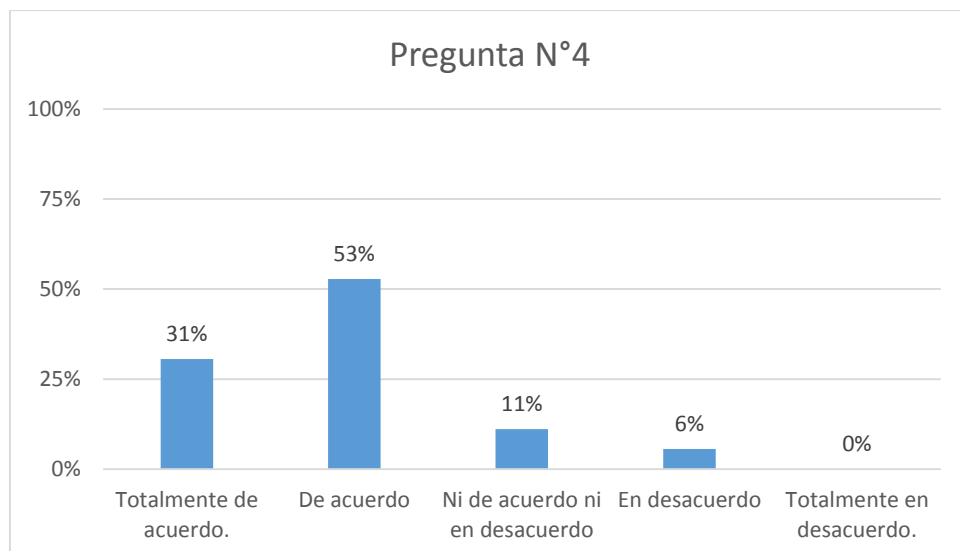
2. La Eficiencia y la Eficacia Administrativa de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación permiten lograr el éxito en la institución.



3. Los Servicios de Atención al Público que brindan los colaboradores conlleva a la mejora continua en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

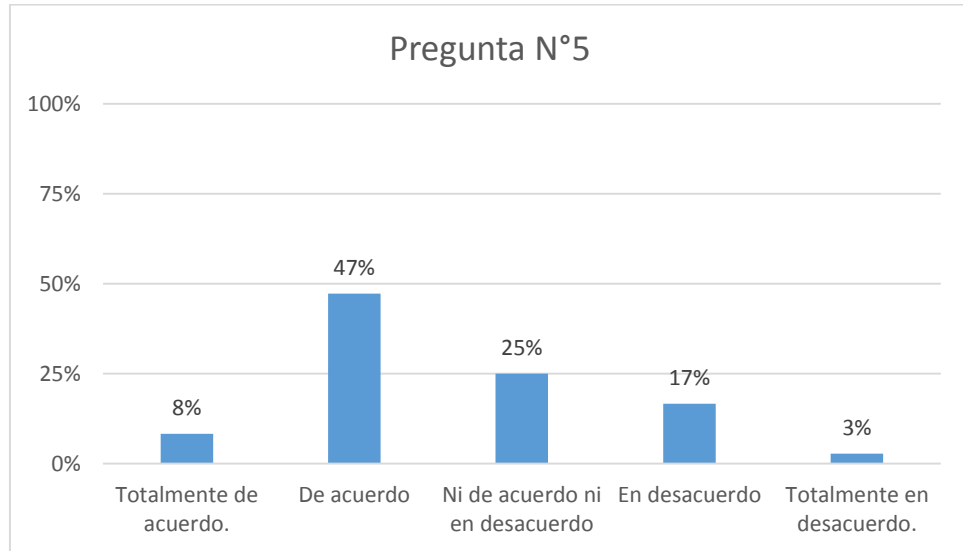


4. La satisfacción del usuario está directamente relacionada con la Gestión de la Administración de las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

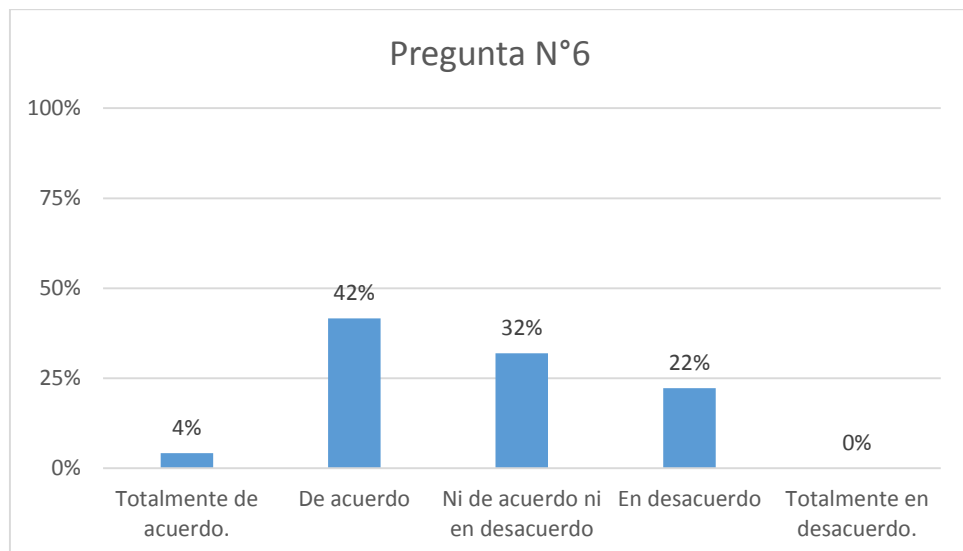




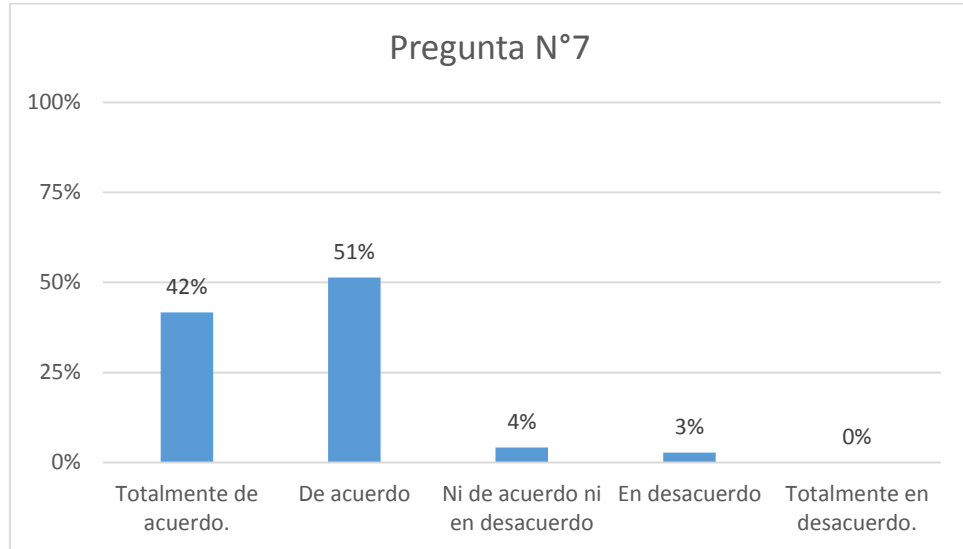
5. Desde tu punto de vista la Planificación en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca está implementado con políticas administrativas y de servicios para optimizar los resultados.



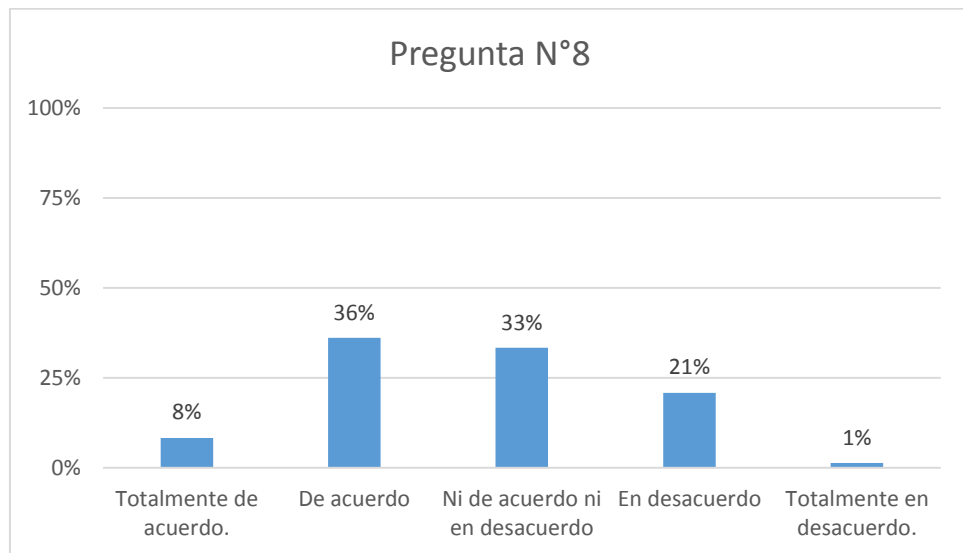
6. Los Objetivos del Plan Operativo Institucional de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca están establecidos con claridad y precisión para brindar servicios eficientes y de calidad al usuario.



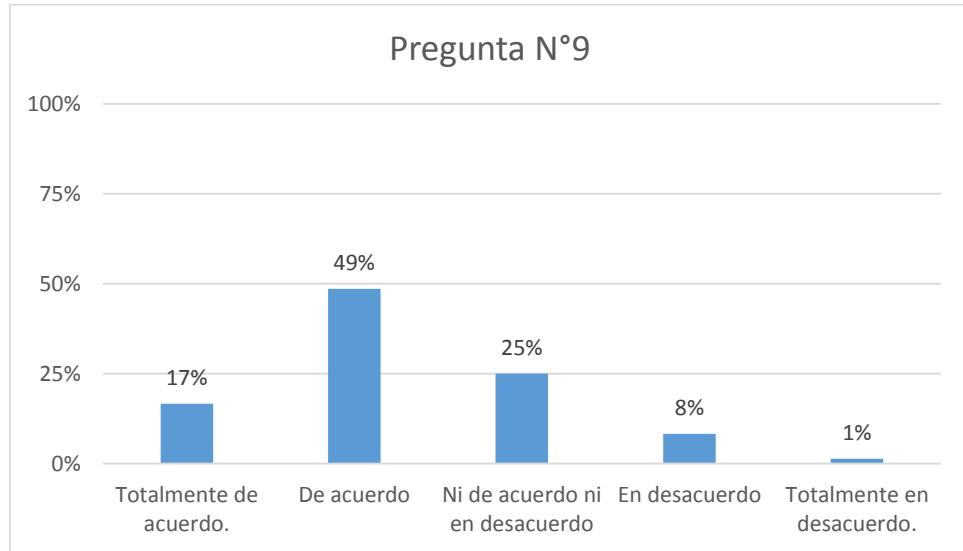
7. Para lograr la eficiencia es necesario la planificación de las actividades administrativas y servicios en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.



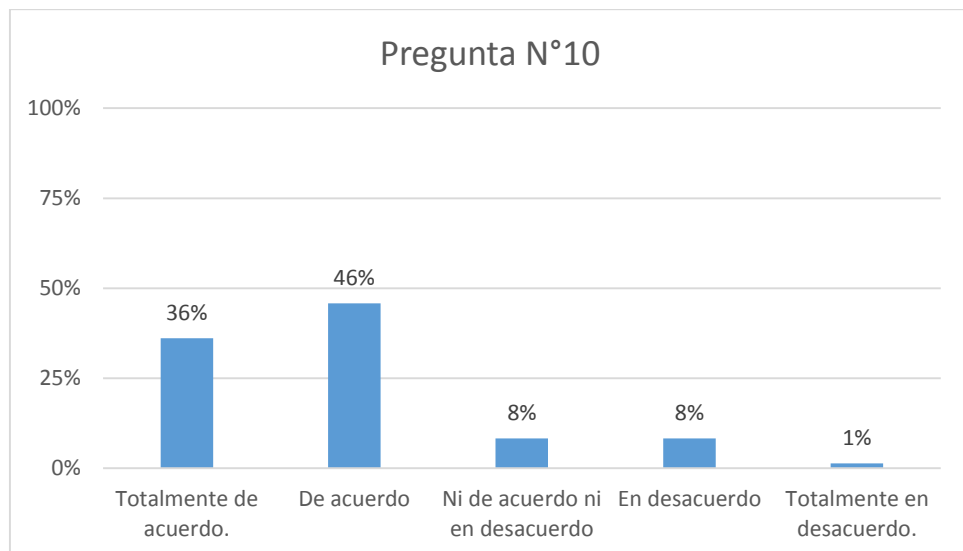
8. La alta dirección de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, planifica oportunamente las acciones institucionales y aplica coherentemente los Planes.



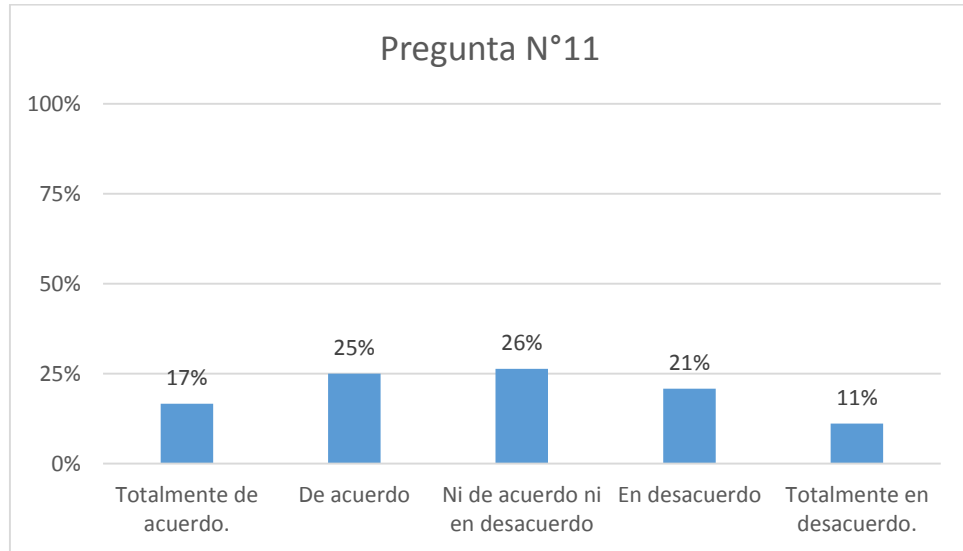
9. El órgano de dirección en la DRE Cajamarca aplica los documentos de gestión como: Leyes, manuales, normas, directivas y otros para alcanzar la eficiencia en la Gestión Administrativa.



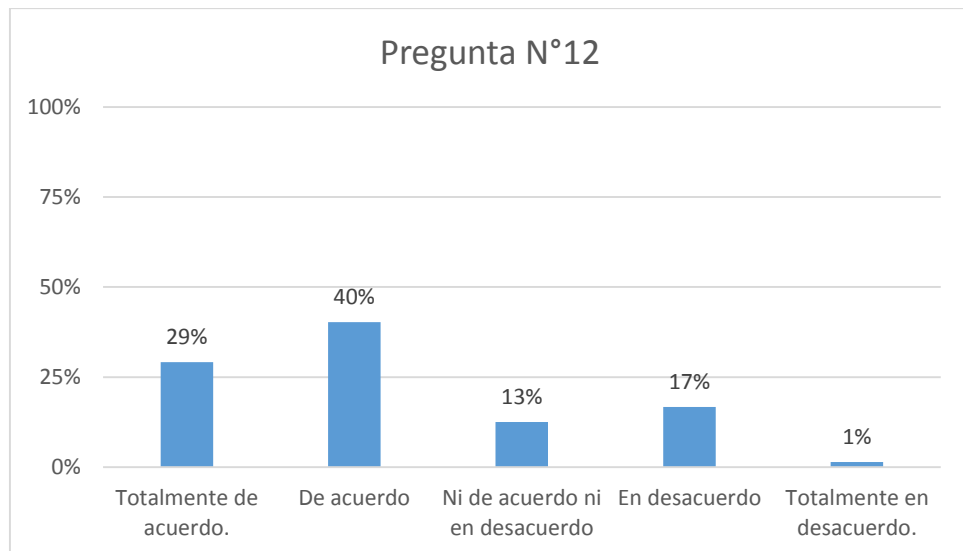
10. El liderazgo y la comunicación entre las autoridades y administrativos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca es fundamental, porque incide en la actitud de los colaboradores y mejora el servicio de atención al público.



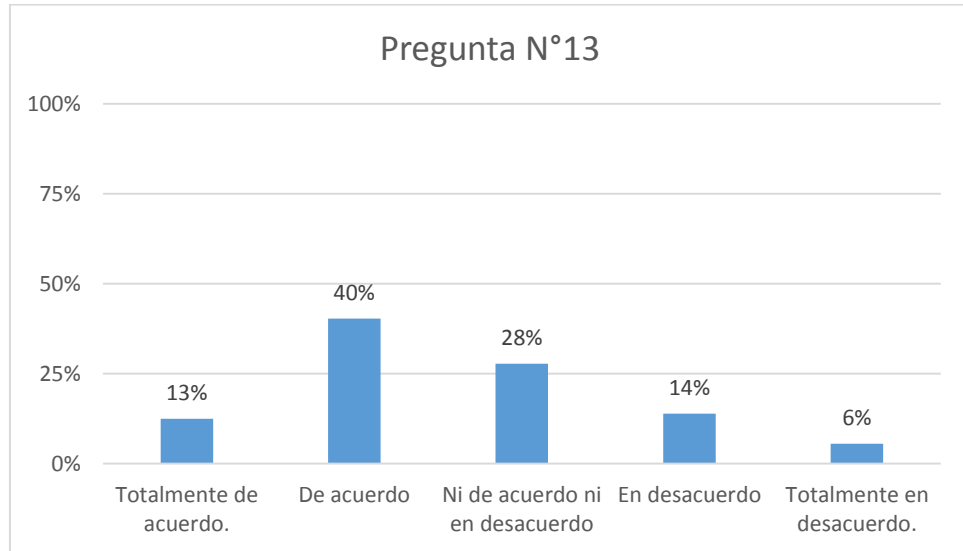
11. Existe una comunicación fluida entre los colaboradores y los directivos de la Dirección Regional de Educación Cajamarca, ya que como política de motivación en la Toma de Decisiones ésta orienta a la mejorar de la calidad de vida.



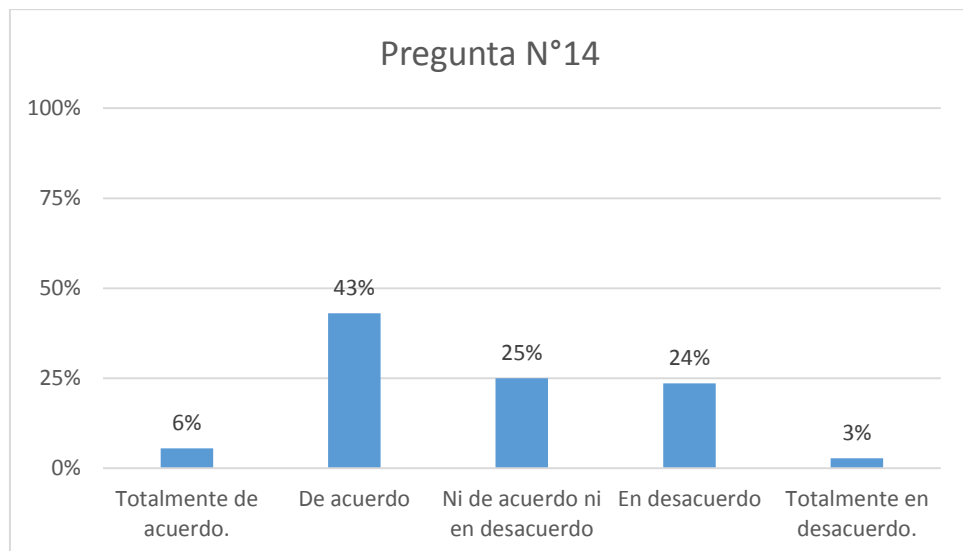
12. La capacitación permanente de los directivos y de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca permite lograr la eficiencia y la eficacia.



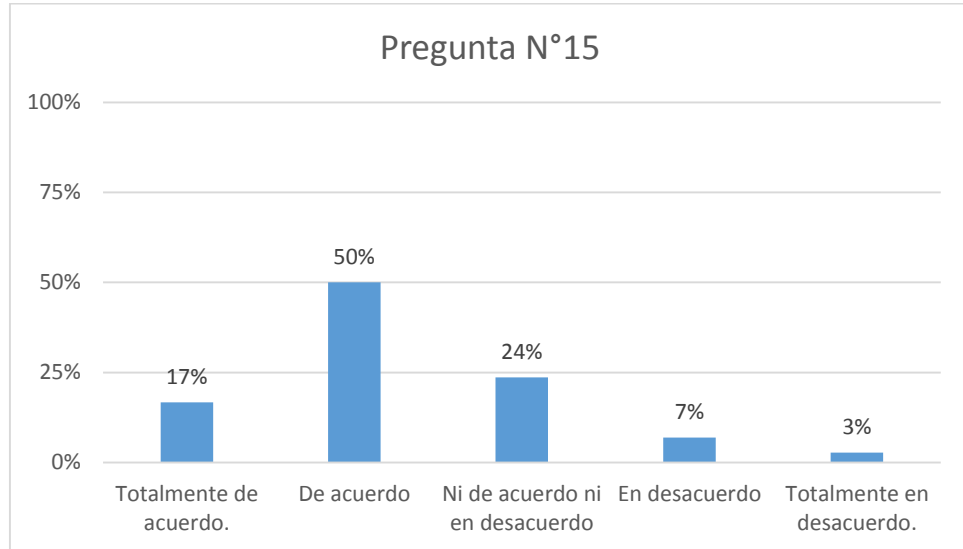
13. La toma de decisiones que adoptan los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca solucionan los diferentes problemas administrativos y de servicios alcanzando la eficiencia de la Gestión de la Administración Pública.



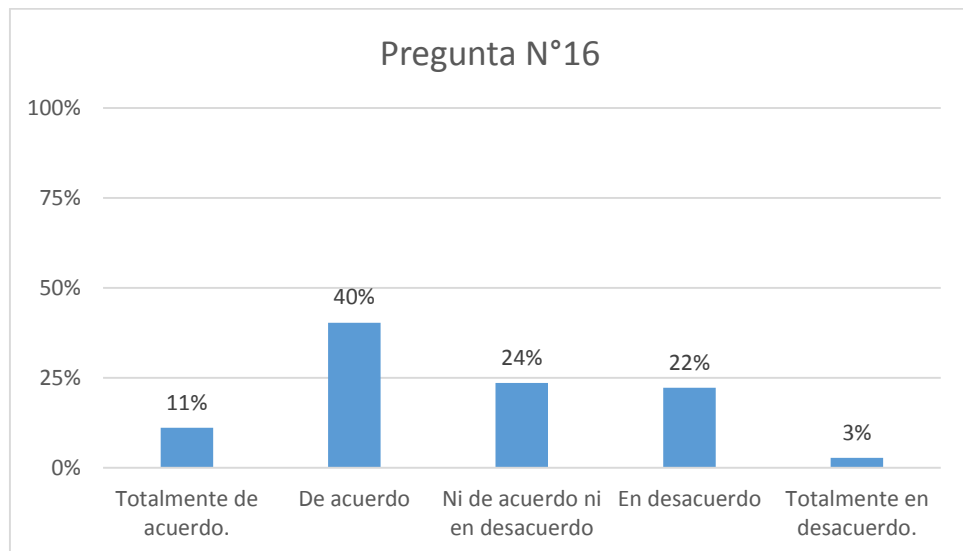
14. La oficina de Control Interno audita el control preventivo y control concurrente que se aplica para las actividades realizadas en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.



15. Los directivos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca toman decisiones para el cumplimiento y logro de los objetivos.



16. Los directivos de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca toman decisiones para el cumplimiento y logro de los objetivos.



ANEXO n.º 6. Resultados de encuesta en cada pregunta.

A continuación se muestra, los resultados obtenidos en cada pregunta realizada mediante la encuesta.

	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>NAND</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
<b>P1</b>	33	33	5	1	0
<b>P2</b>	43	25	3	1	0
<b>P3</b>	25	39	7	1	0
<b>P4</b>	22	38	8	4	0
<b>P5</b>	6	34	18	12	2
<b>P6</b>	3	30	23	16	0
<b>P7</b>	30	37	3	2	0
<b>P8</b>	6	26	24	15	1
<b>P9</b>	12	35	18	6	1
<b>P10</b>	26	33	6	6	1
<b>P11</b>	12	18	19	15	8
<b>P12</b>	21	29	9	12	1
<b>P13</b>	9	29	20	10	4
<b>P14</b>	4	31	18	17	2
<b>P15</b>	12	36	17	5	2
<b>P16</b>	8	29	17	16	2

**Leyenda:**

TA: Totalmente de acuerdo

A: De acuerdo

NA ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

D: En desacuerdo

TD: Totalmente en desacuerdo

ANEXO n.º 6. Resultados de la encuesta

	SEXO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Tomdeci	TOTAL
1	1	b	b	a	b	d	d	b	d	d	b	e	b	d	d	b	d	16	48
2	1	b	b	b	b	b	b	a	b	b	b	d	d	b	b	b	b	18	61
3	1	b	a	b	b	c	d	a	d	b	a	e	d	b	b	b	e	18	54
4	1	a	a	b	b	b	c	a	c	b	a	d	d	d	d	d	d	15	54
5	1	b	a	a	a	b	c	c	c	b	b	c	b	b	b	b	b	20	63
6	1	c	c	b	b	d	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	16	49
7	1	b	a	b	b	c	c	b	c	b	b	c	a	c	c	c	c	17	58
8	1	a	a	a	a	b	b	a	b	b	a	e	b	b	b	a	b	20	68
9	1	b	a	b	b	b	c	b	c	c	a	b	a	b	b	b	b	21	64
10	1	b	b	b	a	c	b	b	c	b	b	c	b	c	c	b	b	18	60
11	1	b	b	b	b	b	b	b	c	b	a	b	c	d	c	c	c	18	58
12	1	b	a	b	b	b	b	b	b	b	a	a	a	b	b	b	b	22	68
13	1	a	a	b	a	c	d	a	b	e	a	c	a	c	d	b	c	19	59
14	1	b	a	a	a	d	d	b	e	b	a	e	a	b	c	b	c	19	57
15	1	a	a	b	b	b	c	a	c	b	b	b	b	b	b	b	b	20	65
16	1	b	b	b	d	b	d	b	d	c	b	d	d	d	d	c	d	15	46
17	1	b	a	a	d	b	d	b	d	c	b	d	d	d	d	c	d	16	48
18	1	b	b	c	b	c	c	b	d	c	b	d	d	c	c	d	b	14	50
19	1	b	b	b	b	c	c	b	d	c	e	e	d	d	d	d	c	10	44
20	1	a	a	a	b	c	c	d	c	b	b	b	a	a	b	a	b	23	65
21	1	a	a	a	b	a	b	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	24	77
22	1	b	b	b	b	d	d	b	d	d	d	d	d	d	d	d	d	12	42
23	1	a	b	b	b	b	a	a	b	a	b	b	a	a	b	a	a	22	72
24	1	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	20	64
25	1	a	a	b	a	b	b	b	c	b	b	c	c	c	b	b	b	18	63
26	1	b	b	d	c	c	c	b	c	c	a	d	b	e	c	c	d	13	49
27	1	a	a	b	a	b	d	b	c	d	d	d	d	c	d	c	c	14	51
28	1	b	a	a	b	b	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	21	67
29	2	b	b	c	d	d	d	b	c	c	b	d	b	c	c	c	d	15	48
30	2	a	b	b	c	b	b	b	c	b	b	c	b	b	b	b	b	19	62
31	2	a	a	b	a	d	b	a	b	a	b	d	b	a	d	b	d	19	62
32	2	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	20	64
33	2	a	a	c	b	d	d	b	d	c	b	c	b	c	b	c	c	16	54
34	2	a	a	a	a	b	c	a	c	c	a	b	a	b	c	b	c	22	66
35	2	a	b	b	c	d	b	b	a	b	a	a	b	a	d	a	d	24	63
36	2	a	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	20	66
37	2	b	b	b	b	c	c	b	c	a	a	b	c	b	c	c	d	20	58
38	2	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	c	d	b	c	22	71
39	2	a	a	a	b	c	c	a	c	b	a	c	b	b	c	c	b	20	63
40	2	a	a	b	a	c	d	a	a	c	b	a	a	a	a	a	a	23	71



	SEXO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Tomdeci	TOTAL
41	2	c	a	a	a	c	d	a	a	c	a	a	a	a	b	a	a	25	70
42	2	a	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b	c	b	b	20	64
43	2	b	b	a	a	b	b	a	b	b	a	a	b	a	b	a	b	25	71
44	2	a	a	a	a	e	d	a	b	b	b	c	b	b	b	b	b	20	63
45	2	a	a	a	a	e	d	a	b	b	b	c	b	b	b	b	b	20	63
46	2	a	a	a	a	a	b	a	b	b	a	b	a	c	b	a	a	22	73
47	2	c	c	b	d	d	d	b	d	d	b	e	d	e	d	e	d	11	37
48	2	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	e	a	b	a	a	a	20	73
49	2	b	d	b	b	d	b	d	b	b	d	d	d	d	b	b	b	14	50
50	2	a	a	a	a	b	b	a	b	b	a	c	a	a	b	b	b	22	71
51	2	a	a	a	a	d	c	a	d	a	a	c	d	c	c	b	c	20	60
52	2	d	b	b	c	b	b	b	d	b	d	d	b	d	d	b	b	14	51
53	2	a	a	b	a	b	b	b	d	b	b	d	a	b	b	b	b	18	64
54	2	a	b	b	b	d	b	b	d	d	d	e	e	e	e	d	d	10	41
55	2	b	a	b	c	b	c	a	b	b	c	b	b	c	b	b	c	18	61
56	2	b	a	a	b	b	c	b	b	a	b	b	a	b	b	b	a	21	68
57	2	c	c	b	b	b	b	b	c	c	c	d	b	c	c	c	c	15	53
58	2	b	a	c	b	b	c	b	c	a	a	a	b	c	d	c	d	19	59
59	2	b	b	b	c	b	d	b	d	d	d	c	c	b	d	b	d	17	49
60	2	a	a	b	b	b	c	b	b	c	b	a	b	b	b	b	b	21	65
61	2	a	a	a	b	c	b	a	d	c	b	c	b	d	d	b	c	18	58
62	2	b	a	a	b	c	b	b	b	b	a	d	a	c	c	b	d	19	61
63	2	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	a	a	b	b	a	b	24	75
64	2	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	25	80
65	2	a	a	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b	b	21	66
66	2	b	b	b	b	c	c	a	c	b	b	c	b	b	b	c	c	18	59
67	2	b	a	c	b	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	15	52
68	2	b	b	b	b	c	c	b	c	c	c	c	c	c	c	c	c	16	53
69	2	b	b	b	c	b	b	b	a	b	b	b	c	c	b	b	b	19	62
70	2	c	a	c	c	c	c	a	c	c	c	c	a	e	e	e	e	11	46
71	2	b	a	c	b	b	c	b	c	a	a	a	b	c	d	c	d	19	59
72	2	a	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	b	20	66