

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**"EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
DE LAS ENTIDADES MUNICIPALES PROVINCIALES DE LA REGIÓN
TACNA, AÑO 2021**

TESIS

Presentada por:

Mag. Berenisse Bravo Soto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7197-7300>

Asesor:

Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-6825>

Para obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2023

PÁGINA DE JURADO

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**"EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
DE LAS ENTIDADES MUNICIPALES PROVINCIALES DE LA REGIÓN
TACNA, AÑO 2021"**

Presentada por:

Mag. Berenisse Bravo Soto.

**Tesis sustentada y aprobada el 16 de marzo de 2023 ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: Dr. Elmer Marcial LIMACHE SANDOVAL

SECRETARIA: Dr. Gerardo Renato ARIAS VÁSCONES

VOCAL: Dra. Gabriela Isabel HEREDIA ÁLVAREZ

ASESOR: Dr. Pedro Pablo CHAMBI CONDORI

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Berenisse Bravo Soto, en calidad de: egresada del doctorado de Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 45140100 Soy autor (a) de la tesis titulada: "EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES MUNICIPALES PROVINCIALES DE LA REGIÓN TACNA, AÑO 2021"

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado doctor en Administración, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a las entidades municipales, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedora de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra presentada. En

consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 16 de Marzo de 2023



Berenisse Bravo Soto

DNI :45140100

DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta tesis doctoral a Dios por la sabiduría y fuerza interior que me entregó para tomar la decisión y emprender este estudio, permitiéndome sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda. A mi madre y a mi padre quienes me dieron la vida y los valores.

A mi abuelo Víctor Soto, que Dios lo tiene en su gloria, él siempre estará en mis recuerdos y en mi corazón, sé que se encuentra muy orgulloso de su nieta y desde donde está me bendice.

A mi abuela Felipa, por sus consejos, apoyo incondicional, por llevarme siempre en sus oraciones, las cuales siempre me proporcionaron espíritu de superación y energía para lograr la meta.

A mi amado hijo Jeremías Erick, por ser mi motivo de vida, para nunca rendirme en los estudios y ser un ejemplo para él.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a mi asesor Dr. Pedro Pablo Chambi Condori. Por su sabia experiencia, orientación y apoyo constante que me brindó a lo largo del desarrollo de esta tesis doctoral llevándola por los lineamientos establecidos.

Agradecer a la Universidad Privada de Tacna que me ha exigido tanto, por impartir el doctorado en administración, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener este grado, que me ha permitido mejorar mis competencias y habilidades para la gestión de entidades públicas, privadas y que con mucho orgullo, amor, pasión y respeto representaré.

Agradezco a cada docente por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

Finalmente agradecer a todos los involucrados por su gran disposición y consentimiento voluntario, que aportaron su experiencia permitiendo reunir información importante que muestra esta tesis doctoral.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO.....	II
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	III
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE APÉNDICE.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
1.2.1. <i>Problema principal</i>	32
1.2.2. <i>Problemas secundarios</i>	32
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1.4. OBJETIVOS.....	33
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	33
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	33
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	34
2.1.1. <i>Antecedentes internacionales</i>	34

2.1.2.	<i>Antecedentes Nacionales</i>	37
2.1.3.	<i>De la variable Diseño organizacional</i>	47
2.1.4.	<i>De la variable Gestión Institucional</i>	56
2.2.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS	69
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		73
3.1.	HIPÓTESIS:	73
3.1.1.	<i>Hipótesis General:</i>	73
3.1.2.	<i>Hipótesis específicas</i>	73
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	73
3.2.1.	<i>Identificación de la Variable Independiente</i>	73
3.2.2.	<i>Identificación de la variable dependiente</i>	74
3.2.3.	<i>Escala para la medición de la variable</i>	75
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	77
3.4.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN:.....	77
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	77
3.5.1.	<i>Ámbito y tiempo social de la investigación</i>	77
3.6.	LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	77
3.6.1.	<i>Unidad de estudio:</i>	77
3.6.2.	<i>Población:</i>	77
3.6.3.	<i>La muestra:</i>	78
3.7.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.7.1.	<i>Procedimientos:</i>	78
3.7.2.	<i>Técnicas:</i>	79
3.7.3.	<i>Instrumentos</i>	79
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		81
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	81

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	81
4.3 RESULTADOS:	82
4.3.1. Resultados de la evaluación cualitativa:	82
4.3.2. Resultado del Análisis cuantitativo:.....	85
4.4. Prueba estadística:.....	99
4.4.1. De la variable Diseño Organizacional.....	100
4.4.2. De la Variable Gestión Institucional	101
4.4.3. Análisis de fiabilidad o confiabilidad de los cuestionarios:.....	102
4.1.3 Validez de Contenido por expertos:.....	103
4.4.4. Validez de Constructo: Mediante el Método de Análisis Factorial.....	107
4.5. Comprobación de hipótesis:.....	121
4.5.1. Comprobación de la Hipótesis General:	121
4.5.2. Comprobación de la Hipótesis específica 1	124
4.5.3. Comprobación de la Hipótesis específica 2	128
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	131
CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
APÉNDICE.....	148
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	151

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 <i>RESULTADOS GENERALES DEL RANKING DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL 2021</i>	21
TABLA 2 <i>RESULTADOS GENERALES DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DEL PERÚ 2016-2021</i>	25
TABLA 3 <i>EN CUANTO A POSICIÓN SEGÚN PILARES PERIODO 2017-2020</i>	26
TABLA 4 <i>EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE INSTITUCIONES</i>	26
TABLA 5 <i>PROBLEMÁTICA QUE SE PERCIBE DE LAS ENTIDADES MUNICIPALES PROVINCIALES DE LA REGIÓN TACNA</i>	29
TABLA 6 <i>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</i>	76
TABLA 7 <i>FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO DISEÑO ORGANIZACIONAL</i>	80
TABLA 8 <i>FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO GESTIÓN INSTITUCIONAL</i>	80
TABLA 9 <i>FRECUENCIA DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL</i>	85
TABLA 10 <i>ESCALA DE VALORACIÓN DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL</i>	85
TABLA 11 <i>FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL</i>	87
TABLA 12 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	87
TABLA 13 <i>FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN CONTEXTUAL</i>	89
TABLA 14 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	89
TABLA 15 <i>FRECUENCIA DE LA VARIABLE GESTIÓN EMPRESARIAL</i>	90
TABLA 16 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	91
TABLA 17 <i>FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN PLANEACIÓN</i>	92
TABLA 18 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	92
TABLA 19 <i>FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN</i>	94
TABLA 20 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	94
TABLA 21 <i>FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN</i>	96
TABLA 22 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	96
TABLA 23 <i>FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN EN EL CONTROL</i>	98
TABLA 24 <i>ESCALA DE VALORACIÓN</i>	98

TABLA 25 PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL	100
TABLA 26 PRUEBA DE NORMALIDAD GESTIÓN INSTITUCIONAL	101
TABLA 27 ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH	102
TABLA 28 ALPHA DE CRONBACH DISEÑO ORGANIZACIONAL	103
TABLA 29 ALPHA DE CRONBACH GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	103
TABLA 30 VALORACIÓN DE EXPERTOS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN PARA LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL	105
TABLA 31 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL	105
TABLA 32 VALORACIÓN DE EXPERTOS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN PARA LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL ..	106
TABLA 33 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	107
TABLA 34 MATRIZ DE CORRELACIONES	107
TABLA 35 PRUEBA DE KMO Y BARTLETT DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL	108
TABLA 36 DE LAS COMUNALIDADES	108
TABLA 37 VARIANZA TOTAL EXPLICADA (AVE) DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL (SIN ROTAR).....	109
TABLA 38 DE LAS COMUNALIDADES	110
TABLA 39 LA VARIANZA TOTAL EXPLICADA (AVE)	111
TABLA 40 LA MATRIZ DEL COMPONENTE ROTADO (2 DIMENSIONES).....	113
TABLA 41 LA NUEVA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL	113
TABLA 42 MATRIZ DE CORRELACIÓN A.....	114
TABLA 43 LA PRUEBA DE KMO Y BARTLETT DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	115
TABLA 44 DE LAS COMUNALIDADES.....	115
TABLA 45 VARIANZA TOTAL EXPLICADA DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL (SIN ROTAR)	116
TABLA 46 DE LAS COMUNALIDADES	117
TABLA 47 VARIANZA TOTAL EXPLICADA.....	118
TABLA 48 MATRIZ DEL COMPONENTE ROTADO DE LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL	119
TABLA 49 LA NUEVA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL	120
TABLA 50 CORRELACIONES DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	121

TABLA 51 <i>INFORMACIÓN DE AJUSTE DE LOS MODELOS</i>	122
TABLA 52 <i>PSEUDO R CUADRADO</i>	123
TABLA 53 <i>CORRELACIONES DIMENSIÓN ESTRUCTURAL</i>	124
TABLA 54 <i>INFORMACIÓN DE AJUSTE DE LOS MODELOS</i>	126
TABLA 55 <i>PSEUDO R CUADRADO</i>	127
TABLA 56 <i>CORRELACIONES DE LA DIMENSIÓN CONTEXTUAL</i>	128
TABLA 57 <i>INFORMACIÓN DE AJUSTE DE LOS MODELOS</i>	129
TABLA 58 <i>PSEUDO R CUADRADO</i>	130

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 <i>ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL AL 2021</i>	22
FIGURA 2 <i>RESULTADOS GENERALES DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DEL PERÚ AÑO 2021</i>	23
FIGURA 3 <i>PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA REGIONAL</i>	27
FIGURA 4 <i>COMPONENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>	60
FIGURA 5 <i>EL CICLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	62
FIGURA 6 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS AGRUPADOS DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL</i> .	86
FIGURA 7 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS AGRUPADOS SEGÚN ESCALA DE VALORACIÓN DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL</i>	88
FIGURA 8 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS DE LA DIMENSIÓN CONTEXTUAL</i>	90
FIGURA 9 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL DE LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL</i>	91
FIGURA 10 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS AGRUPADOS SEGÚN ESCALA DE VALORACIÓN DE LA DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN</i>	93
FIGURA 11 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</i>	95
FIGURA 12 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS AGRUPADOS SEGÚN ESCALA DE VALORACIÓN DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN</i>	97
FIGURA 13 <i>FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL CON DATOS AGRUPADOS SEGÚN ESCALA DE VALORACIÓN DE LA DIMENSIÓN CONTROL</i>	99

ÍNDICE DE APÉNDICE

APÉNDICE 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	149
APÉNDICE 2 CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	151
APÉNDICE 3 CUESTIONARIO PARA EVALUAR GESTIÓN INSTITUCIONAL	153
APÉNDICE 4 MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL	154
APÉNDICE 5 MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL	163

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar de qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021. Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, básica, no experimental de nivel explicativo. La población estaba constituida por 259 trabajadores. La técnica utilizada para recoger la información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, respetando la coherencia paradigmática y el rigor científico. Para medir las variables diseño organizacional y gestión institucional se ha trabajado con dos instrumentos de 25 y 16 ítems, respectivamente, valorado a través de una escala de Likert de 5 puntos. El procesamiento estadístico se llevó a cabo en el programa SPSS versión 26.

Su resultado general a un nivel de significancia de 0,001, menor a 0.05, con un Rho de Spearman de 0.757 el diseño organizacional correlaciona con la variable gestión institucional, es más, la hipótesis general se verificó mediante la prueba de regresión ordinal a través del indicador Nagelkerke ($= 0,785$), por tanto, existiendo evidencia estadística se afirma que el diseño organizacional tiene una incidencia significativa del 66.9% en la Gestión Institucional de las Municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

En cuanto a las hipótesis específicas se verificaron a través de la prueba de correlación de Spearman siendo sus resultados los siguientes: la primera hipótesis específica (Rho = 0,765) y un Nagelkerke de (0.691), para la segunda hipótesis específica (Rho = 0,842) y un Nagelkerke de (0.691).

Palabras clave: Diseño Organizacional, Gestión institucional.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine how Organizational Design affects the Institutional Management of the provincial municipal entities of the Tacna Region, year 2021. It is a research with a quantitative, basic, non-experimental approach of explanatory level. The population consisted of 259 workers. The technique used to collect the information was the survey and the instrument used was the questionnaire, respecting the paradigmatic coherence and scientific rigor. To measure the organizational design and institutional management variables, we have worked with two instruments of 25 and 16 items, respectively, assessed through a 5-point Likert scale. Statistical processing was carried out in the SPSS version 26 program.

Its general result at a significance level of 0.001, less than 0.05, with a Spearman's Rho of 0.757, the organizational design correlates with the institutional management variable, moreover, the general hypothesis was verified by means of the ordinal regression test through the indicator Nagelkerke ($= 0.785$), therefore, existing statistical evidence affirms that the organizational design has a significant incidence of 66.9% in the Institutional Management of the Provincial Municipalities of the Tacna Region, year 2021.

Regarding the specific hypotheses, they were verified through the Spearman correlation test, with the following results: the first specific hypothesis (Rho = 0.765) and a Nagelkerke of (0.691), for the second specific hypothesis (Rho = 0.842) and a Nagelkerke of (0.691).

Keywords: Organizational Design, Institutional Management.

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos locales gestionan las condiciones y la calidad de vida de una gran mayoría de los peruanos; dadas las enormes necesidades insatisfechas de la mayoría de la población, sin embargo nos encontramos con escenario que tienen recursos y no hay capacidad de gasto y de otra parte cuentan con muy pocos recursos para para satisfacer demandas de alcantarillado, electrificación, pistas y veredas, carreteras y caminos secundarios, ornato público, locales públicos, recojo y procesamiento de residuos sólidos, seguridad ciudadana, etc.

El propósito del presente estudio es demostrar de qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021. Para alcanzar dicho objetivo el presente trabajo se desarrolla en cinco capítulos, los que se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se presenta la problemática que se pretende resolver, identificando las causas y efectos de esta, así como los objetivos, y las Justificaciones para la realización de este estudio.

En el segundo capítulo, se revisa el estado del arte de Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional las capacidades, se presenta los antecedentes tanto internacionales, nacionales de investigación, el marco teórico de las variables mencionadas, analizando teorías, enfoques, modelos, e indicadores, bases teóricas que dan sustento a la discusión y al análisis de los resultados.

En el tercer capítulo, se describen las etapas del proceso metodológico desarrollado en el presente documento, teniendo en cuenta las hipótesis supuestas en este estudio, y la respectiva identificación de las variables.

En el cuarto capítulo, se muestran los hallazgos de la investigación, las pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas.

Finalmente, en el quinto capítulo, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones que surgen con el trabajo de investigación

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los gobiernos locales gestionan las condiciones y la calidad de vida de una gran mayoría de los peruanos; dadas las enormes necesidades insatisfechas de la mayoría de la población, sin embargo nos encontramos con escenario que tienen recursos y no hay capacidad de gasto y de otra parte cuentan con muy pocos recursos para para satisfacer demandas de alcantarillado, electrificación, pistas y veredas, carreteras y caminos secundarios, ornato público, locales públicos, recojo y procesamiento de residuos sólidos, seguridad ciudadana, etc.

Si tomamos en cuenta la necesidad que demanda la sociedad de tener un estado que se accione teniendo como marco nuestra constitución con el fin de promover la buena gobernanza, es imperativo se conciba la modernización del aparato estatal como un verdadero proceso de transformación de las instituciones públicas y su gestión administrativa, que le permita cumplir tanto con su misión y visión institucional.

El propósito de la reestructuración organizacional es mejorar sustancialmente el rol de las entidades públicas en concordancia con el mandato constitucional y legal, el proceso de modernización del estado con alcances en todas las entidades del estado, accionar que tiene como objetivo central, el fortalecimiento de la capacidad institucional de modo que llegue la ciudadanía e impacte en la población con creación de valor público.

La relevancia de llevar a cabo un rediseño institucional, surge de la propia necesidad incontenible por la entidad para atender los cambios que se generan en los diferentes entornos ya sea sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan de Modernización del aparato del estado y del Plan de Competitividad, esto responde a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en nuestra Constitución Política. Un

rediseño institucional podría no necesariamente modificar la estructura organizacional de la entidad, sino mejorar los actuales procesos deteriorados por el tiempo.

El rediseño organizacional desde un análisis teórico práctico nos destaca la literatura es un imperativo, considerando la necesidad de las organizaciones, impactadas por procesos de índole global, y coyunturalmente como la crisis sanitaria mundial, lo que demanda más que nunca a adaptarse a contextos cambiantes y asumir el reto de continuar generando valor a sus actividades. Además de conocer la teoría del diseño organizacional, busca exponer críticamente la posición de los stakeholders tanto internos como externos para afrontar técnicamente con una propuesta aplicable a las organizaciones inmersas en un entorno cambiante que requieren un tratamiento flexible y contextualizado.

En el marco de la gestión tanto pública como privada se empeñan en desarrollar un diseño que se ajuste a atender a los objetivos estratégico y prospectivos de la organización y al mismo tiempo que, en función a su propia realidad, le permita mejorar la calidad de los procesos, de las personas y del producto y/o servicio; estos último relacionados con la gestión institucional que requiere un gerenciamiento o administración que asegure el cumplimiento de los fines institucionales. En cumplimiento de esta premisa y considerando que el proceso administrativo se caracteriza por tener niveles de flexibilidad que permitan adecuarse a escenarios cada vez más cambiantes, hacen que el rediseño organizacional se constituya en una exigencia Daft (2015).

Vargas (2002) indica que en Latinoamérica ha existido dificultades en su economía dado a su estado neoliberal, lo cual ha conllevado a tener pésimos resultados en la participación ciudadana, políticas, cultura, democracia, entre otros aspectos, es por ello que en varios países se necesita un cambio en la parte estructural organizacional, de las instituciones públicas, para mejorar la relación con la población

Según CENTRUM (2021) en el que nos muestra “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2021”, El Ranking es desarrollado por el Institute of Management Development (IMD) de Suiza, en asociación con Centrum PUCP para el capítulo de Perú: Perú cae en puntaje general de 54.9 a 45.4 puntos (en una escala de 0 a 100 puntos) al puesto 58 de 64 países.», descendiendo seis posiciones y alcanzando 9.5 puntos menos que el año pasado.

Este ranking clasifica a los países de acuerdo con su nivel de competitividad, cuya definición es la capacidad que tiene cada país de generar prosperidad al usar todos los recursos disponibles y competencias de su economía. La medición se realiza por medio de cuatro pilares: (a) Desempeño Económico, (b) Eficiencia del Gobierno, (c) Eficiencia de Negocios e infraestructura. Asimismo, cinco factores son medidos en cada pilar y un número determinado de indicadores forman parte de cada factor CENTRUM (2021).

Dentro de este pilar, sigue existiendo un bajo nivel de desempeño en los factores de infraestructura básica, tecnológica y científica, lo cual se evidencia en la capacidad limitada que posee el Perú para enfrentar situaciones complicadas como la crisis sanitaria por efectos del COVID-19. Con respecto a los pilares de Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia de Negocios e Infraestructura. CENTRUM (2021)

Asimismo, vemos que el resultado más bajo se encuentra en el pilar Desempeño Económico, en el cual se retrocede nueve posiciones con respecto al año pasado y cae 15.3 puntos. Este resultado, es producto de caídas significativas en posiciones en los factores de empleo, economía doméstica y comercio internacional. En el pilar Eficiencia del Gobierno, Perú retrocede ocho posiciones y registra siete puntos menos que el año pasado. En el pilar Eficiencia de Negocios, el país retrocede tres posiciones y alcanza 6.7 puntos menos.

Tabla 1

Resultados generales del ranking de competitividad mundial 2021

País	Ranking 2021	Puntaje 2021	Variación en posición 2021-2020	Variación en puntaje 2021-2020	País	Ranking 2021	Puntaje 2021	Variación en posición 2021-2020	Variación en puntaje 2021-2020
Suiza	1	100.0	2	1.6	Chipre	33	68.0	-3	-7.3
Suecia	2	96.7	4	0.8	República Checa	34	67.4	-1	-3.8
Dinamarca	3	96.7	-1	-2.8	Kazajistán	35	66.6	7	1.9
Holanda	4	96.3	0	-2.0	Portugal	36	65.3	1	-2.9
Singapur	5	94.7	-4	-5.3	Indonesia	37	64.7	3	-2.1
Noruega	6	94.5	1	-0.1	Letonia	38	64.1	3	-1.2
Hong Kong	7	93.5	-2	-3.5	España	39	63.7	-3	-4.5
Taiwán	8	92.6	3	1.3	Eslovenia	40	63.2	-5	-5.4
Emiratos Árabes Unidos	9	89.6	0	-3.9	Italia	41	63.1	3	1.2
Estados Unidos	10	89.1	0	-3.2	Hungría	42	61.7	5	1.7
Finlandia	11	88.5	2	-0.2	India	43	61.6	0	-0.5
Luxemburgo	12	88.4	3	0.7	Chile	44	61.4	-6	-5.7
Irlanda	13	87.0	-1	-3.7	Rusia	45	56.4	5	-0.1
Canadá	14	86.5	-6	-7.0	Grecia	46	56.3	3	-1.6
Alemania	15	83.9	2	-2.0	Polonia	47	55.2	-8	-11.8
China	16	83.0	4	1.0	Rumanía	48	54.7	3	-0.9
Catar	17	82.9	-3	-4.9	Jordania	49	53.5	9	4.6
Reino Unido	18	81.5	1	-2.9	Eslovaquia	50	52.5	7	3.0
Austria	19	80.6	-3	-5.7	Turquía	51	52.4	-5	-7.6
Nueva Zelanda	20	80.1	2	-0.1	Filipinas	52	52.0	-7	-8.4
Islandia	21	79.2	0	-2.2	Bulgaria	53	50.8	-5	-8.6
Australia	22	77.2	-4	-7.9	Ucrania	54	50.0	1	-1.8
Corea del Sur	23	76.8	0	-2.4	México	55	48.6	-2	-6.2
Bélgica	24	76.4	1	-1.3	Colombia	56	46.8	-2	-5.4
Malasia	25	73.9	2	-2.5	Brasil	57	45.5	-1	-4.2
Estonia	26	73.8	2	-2.5	Perú	58	45.4	-6	-9.5
Israel	27	73.6	-1	-4.1	Croacia	59	43.1	1	-0.8
Thailand	28	72.5	1	-2.9	Mongolia	60	40.0	1	-3.4
Francia	29	71.5	3	-0.2	Botsuana	61	38.8	-	-
Lituania	30	70.3	1	-3.3	Sudáfrica	62	38.2	-3	-6.9
Japón	31	69.1	3	-0.8	Argentina	63	32.9	-1	-5.2
Arabia Saudita	32	68.5	-8	-9.7	Venezuela	64	22.0	-1	-3.4

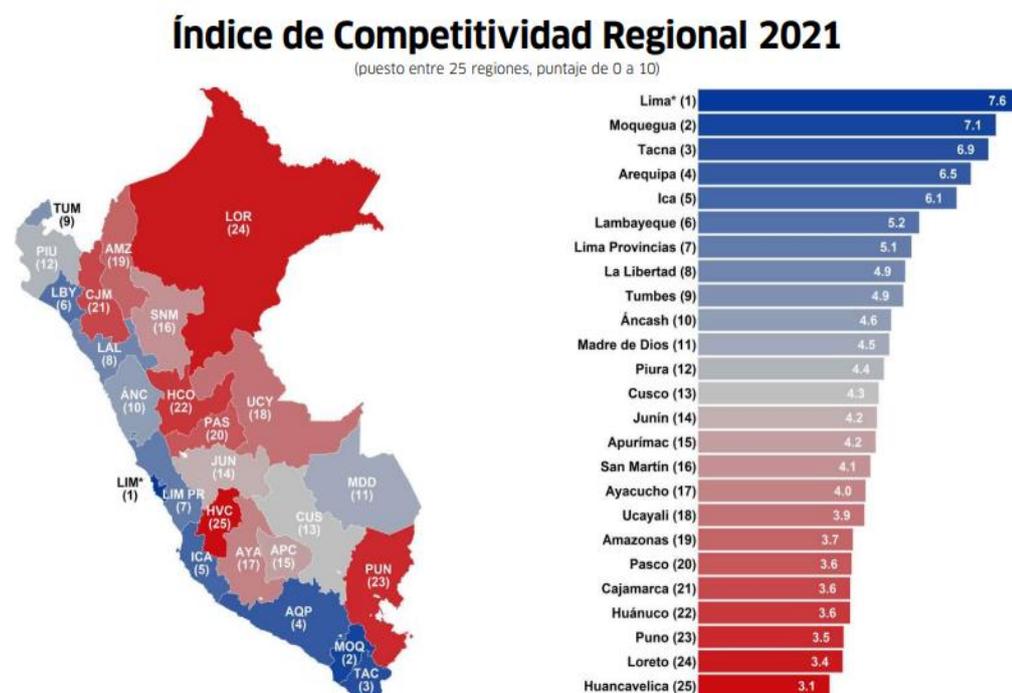
Donde:

- Retrocede en posiciones
- Avanza en posiciones
- Se mantiene en la misma posición
- ▼ Retrocede en puntaje
- ▲ Avanza en puntaje

NOTA: en el Ranking de Competitividad Mundial 2021, se aprecia a Perú en el 58 ovo. lugar después de Brasil y Colombia.

El Índice de competitividad Regional:

a) El Índice de competitividad Regional, según el Instituto Peruano de Economía (IPE)

Figura 1*Índice de competitividad Regional al 2021*

Nota: Tacna alcanzó el tercer lugar en competitividad en el INCORE 2021 al mejorar siete posiciones en el pilar Instituciones y una ubicación en los pilares Salud y Laboral. Destaca que la región se ubica en el primer lugar en el pilar Educación y en la segunda posición en el pilar Infraestructura. Además, se encuentra entre los cinco primeros lugares en 22 de los 40 indicadores evaluados. El liderazgo en el pilar Educación se explica por el destacado rendimiento académico de los alumnos de educación básica. En tanto, en el pilar Infraestructura resalta que la región es la segunda con la mayor proporción de hogares con acceso a servicios básicos (electricidad, agua y desagüe) y con conexión a internet fijo.

Fuente: El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2021)

b.) El Índice de competitividad Regional (ICRP), según la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP):

El índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) es una herramienta para la toma de decisiones debido a que permite medir el nivel de competitividad que tienen las 26 regiones del Perú. Mide la capacidad que tienen las regiones de gestionar la totalidad de sus recursos y competencias, con el fin de elevar su productividad e incrementar el bienestar de su población. Los niveles de competitividad se determinan en una escala de 0 a 100 puntos, siendo 100 el mayor puntaje. Estos son: MUY ALTO 85 A 100, MEDIO BAJO 55 A 64, ALTO 75 A 84 BAJO 45 A 54, MEDIO ALTO 65 A 74, MUY BAJO 35 A 44 y EXTREMO BAJO 0 A 34.

Figura 2

Resultados Generales del Índice de Competitividad Regional del Perú año 2021

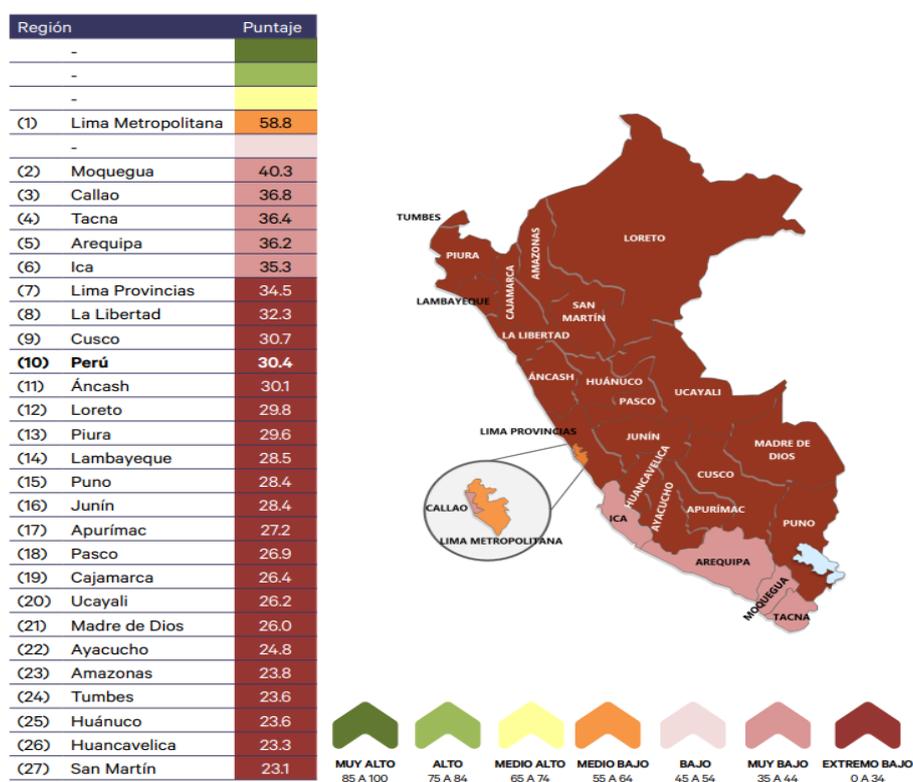


Figura 4: Resultados Generales del Índice de Competitividad Regional del Perú 2021.

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP, 2021)

De los resultados generales: Se evidencian resultados muy alarmantes. Ninguna región alcanza un nivel alto de competitividad (por encima de los 75 puntos). Según los últimos resultados, solo Lima Metropolitana alcanza un nivel medio bajo 58.8 puntos, en una escala de 0 a 100 puntos. Por su parte, San Martín se encuentra al final del ranking con 23.1 puntos y presenta un nivel extremo bajo. La región Tacna está en el cuarto lugar con 36.4 puntos, una calificación de “Muy Bajo”.

Evolución de los Resultados Generales: 2016 – 2021

La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) efectuó un análisis de competitividad de las regiones en el periodo comprendido del 2016 al 2021, donde se muestra en la siguiente figura cómo han ido variando en sus posiciones, y se verifica que las regiones han caído en puntaje en comparación al año 2020.

Tabla 2*Resultados generales del Índice de competitividad Regional del Perú 2016-2021*

Resultados Generales del Índice de Competitividad Regional del Perú: 2016 – 2021.

Región	2016	2017	2018	2019	2020	2021						
Lima Metropolitana	1	58.2	1	60.1	1	59.1	1	59.8	1	61.6	1	58.8
Moquegua	2	38.2	2	40.6	2	40.8	3	40.6	3	42.1	2	40.3
Callao	3	36.9	4	37.2	3	38.9	2	41.4	2	43.2	3	36.8
Tacna	4	35.1	5	36.0	5	35.9	6	36.0	6	37.2	4	36.4
Arequipa	5	35.1	3	38.1	4	38.7	4	38.9	4	39.5	5	36.2
Ica	6	32.6	7	32.9	7	33.0	5	37.1	5	37.8	6	35.3
Lima Provincias	7	32.3	6	33.6	6	34.1	7	35.8	7	36.7	7	34.5
La Libertad	8	29.4	8	31.6	8	30.5	8	32.1	8	33.7	8	32.3
Cusco	9	27.6	9	28.5	10	28.3	11	29.6	9	32.3	9	30.7
Perú	10	27.3	10	28.3	9	28.4	10	29.8	11	31.6	10	30.4
Áncash	14	25.6	12	27.5	11	27.7	9	31.0	10	31.8	11	30.1
Loreto	19	22.7	21	22.1	21	22.4	13	27.7	18	28.2	12	29.8
Piura	11	27.2	11	27.5	13	27.0	12	27.9	12	29.6	13	29.6
Lambayeque	12	26.6	14	26.9	12	27.0	16	27.3	13	29.1	14	28.5
Puno	18	23.5	17	24.6	18	24.1	19	24.9	19	27.4	15	28.4
Junín	15	25.0	15	25.8	14	26.9	14	27.5	14	28.9	16	28.4
Apurímac	26	18.9	19	23.4	16	25.6	17	25.8	16	28.5	17	27.2
Pasco	16	24.5	16	25.0	17	24.2	20	24.8	15	28.8	18	26.9
Cajamarca	23	20.4	24	20.3	24	20.9	25	21.7	24	24.1	19	26.4
Ucayali	20	21.8	22	22.0	20	22.7	21	24.8	23	25.7	20	26.2
Madre de Dios	13	26.3	13	27.4	15	26.6	15	27.3	17	28.3	21	26.0
Ayacucho	22	20.5	23	20.5	23	21.7	23	22.9	21	26.1	22	24.8
Amazonas	24	19.6	25	19.8	25	20.0	24	21.9	26	22.3	23	23.8
Tumbes	17	24.2	18	24.3	19	24.0	18	25.0	20	26.9	24	23.6
Huánuco	25	18.9	26	19.7	26	19.7	26	19.3	27	22.3	25	23.6
Huancavelica	27	16.6	27	17.2	27	17.5	27	19.0	25	23.1	26	23.3
San Martín	21	21.7	20	22.5	22	22.1	22	23.7	22	25.8	27	23.1



MUY ALTO
85 A 100



ALTO
75 A 84



MEDIO ALTO
65 A 74



MEDIO BAJO
55 A 64



BAJO
45 A 54



MUY BAJO
35 A 44



EXTREMO BAJO
0 A 34

Tabla 3

En cuanto a Posición según pilares periodo 2017-2020

POSICIÓN EN EL RANKING SEGÚN PILARES				
	2017	2018	2019	2020
Pilar	Posición	Posición	Posición	Posición
General	3	3	3	3
1. Entorno económico	4	6	5	4
2. Infraestructura	2	2	2	2
3. Salud	3	3	3	3
4. Educación	1	1	1	1
5. Laboral	8	7	9	6
6. Instituciones	10	7	6	13

Focalizando la parte 6, que corresponde a “Instituciones” podemos encontrar en cuanto a la percepción de la gestión pública que al cierre del ejercicio 2020, el 6.2. la percepción de la población, solo es el 16.2%, la población adulta considera que la gestión del Gobierno Regional, municipal es buena o muy buena, manteniéndose estancada desde el ejercicio 2020 la cual dicho indicador también fue del 16%.

Tabla 4

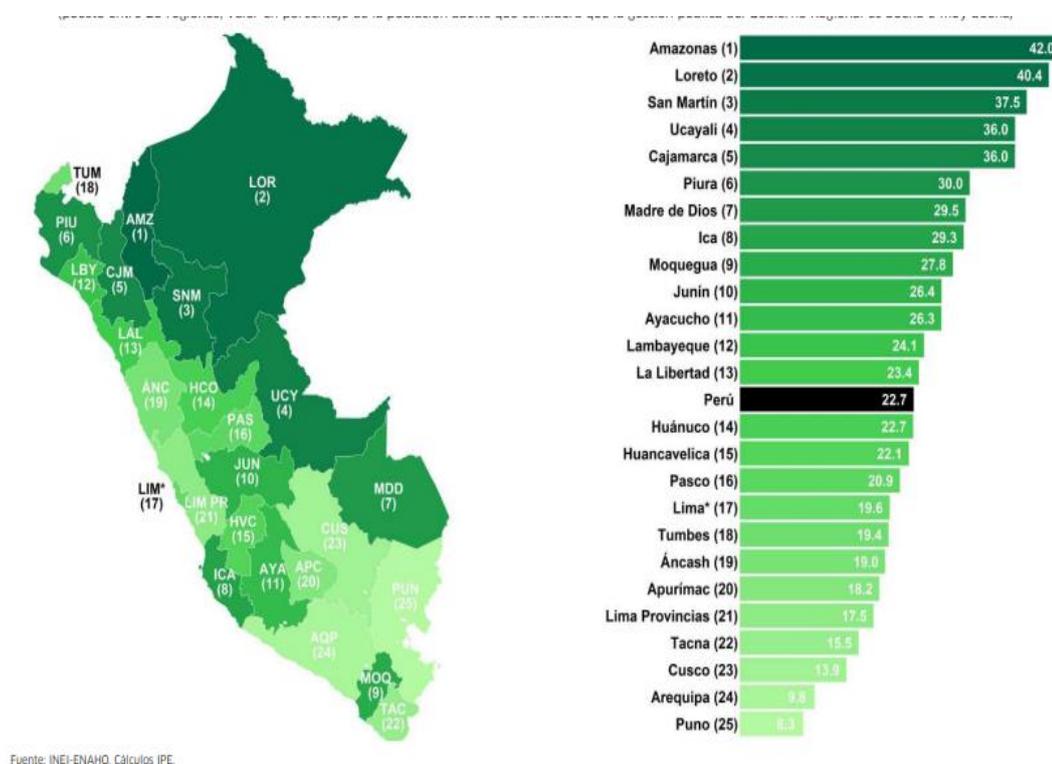
Evaluación de los indicadores de Instituciones

6. Instituciones					
	2017	2018	2019	2020	
Indicador	Valor	Valor	Valor	Valor	
6.1 Ejecución de la inversión pública	75.33	78.00	66.93	66.10	Unidad:% de ejecución del gasto de inversión presupuestado, Fuente:MEF
6.2 Percepción de la gestión pública regional	24.5	13	13.6	16.2	Unidad:% de la población adulta que considera que la gestión del Gob. Regional ,municipal es buena o muy buena, Fuente:INEI-ENAHO. Cálculos IPE.
6.3 Conflictividad social	0.56	0.00	0.00	0.27	Unidad:Conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes, Fuente:Defensoría del Pueblo, INEI. Cálculos IPE.
6.4 Criminalidad	8.4	9.1	11.2	13.6	Unidad:Nº de denuncias de delitos por cada 1,000 habitantes, Fuente:INEI. Cálculos IPE.
6.5 Homicidios	5.3	4.8	3.1	8.5	Unidad:Nº de homicidios por cada 100,000 habitantes, Fuente:INEI. Cálculos IPE.
6.6 Percepción de inseguridad de noche	63.86	59.28	59.66	64.02	Unidad:% de la población urbana con percepción de inseguridad de noche en su zona o barrio, Fuente:INEI-ENAPRES. Cálculos IPE.
6.7 Resolución de expedientes judiciales	52.8	57.7	51.7	48.3	Unidad:% de expedientes resueltos de la carga judicial (pendientes más ingresantes) , Fuente:Poder Judicial

Nota: La percepción de la gestión pública analizado en el horizonte del 2017 al 2020, sólo el 16.2 % la gestión de los encuestados considera una gestión buena o muy buena.

Figura 3

Percepción de la Gestión Pública Regional



Nota: Al presente ejercicio según datos del INEI, analizado por el Instituto Peruano de economía, Tacna, se encuentra en el 22avo lugar, donde el 16% de la población Tacneña percibe que la Gestión Pública del Gobierno Regional es buena o muy buena a pesar que se cuenta con recursos.

Fuente: Instituto Peruano de economía, (2021)

El gobierno peruano mediante, el DS 237-2019- EF, aprueba el plan Nacional de competitividad 2019-2031, y a la vez el Plan Nacional de infraestructura. La elaboración de un Plan Nacional de Competitividad fue consensuada con los empresarios y la academia. Muy buena intención de las

partes involucradas. Sin embargo, no hay que olvidar que consensos de este tipo ya se han trabajado desde el año 2006, cuando se formuló un Plan Nacional de Competitividad ampliamente consensado, al que le siguió una Agenda de Competitividad, primero para 2012-2013, para luego actualizarse año a año desde el Ministerio de Economía y Finanzas. El objetivo de convertir al Perú en un país desarrollado, competitivo y sostenible, requiere mejorar la calidad de vida de la población, con visión social y descentralista; al mismo tiempo, avanzar en el cierre de brechas de infraestructura y potenciar todas nuestras capacidades productivas. Se requiere acciones vinculantes entre gobiernos regionales y municipalidades, y una sostenibilidad de los planes sin interrupción por cambio de gobierno.

Por su parte el Estado Peruano por medio de la Ley N° 27658” Ley Marco de la modernización del Estado” (2002), tiene como finalidad primordial mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. La modernización de la gestión pública se entiende como un proceso de transformación constante a fin de mejorar lo que hacen las entidades públicas y de esa manera, generar valor público. Es un Estado que asigna sus recursos, diseña sus procesos y orienta sus resultados en función de las necesidades de los ciudadanos.

Los cinco pilares de la Modernización de la Gestión Pública son las políticas públicas nacionales y el planeamiento, el presupuesto por resultados, la gestión por procesos y la organización institucional, el servicio civil meritocrático, y el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento.

Mediante el Decreto Legislativo N° 1446 modifica la Ley N° 27658, Ley Marco De Modernización de la Gestión del Estado(2018).La complejidad del proceso de reforma estatal, para materializar dicha política exige para su cumplimiento, una mirada pluridimensional, para su análisis situacional a la fecha ha sido necesario hacer un diagnóstico que permita lograr contextualizar la presente investigación y conocer las brechas que existen para lo cual fue necesario desarrollar entrevistas espontáneas categoriales Gonzales y Serrano (2018), con el cual se ha podido recoger valiosa información, que mostramos a continuación:

Tabla 5

Problemática que se percibe de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna

- Alto índice de insatisfacción
- Altos niveles de conflictividad
- Articulación intergubernamental como sectorial poco eficaces
- Atacar causa profundas no síntomas
- Ausencia de políticas de capacitación y desarrollo personal
- Bajo desempeño del estado
- Bajo nivel de gestión
- Brecha global de inversión
- Carencia de diagnóstico situacional de las empresas del estado
- Carencia de mapa de procesos
- Carencia de planificación y gestión de tecnologías
- Carencia de un mínimo de capacidad administrativa
- Ciudadanía exige un mejor estado
- Clientelismo político
- Coexistencia de distintos regímenes laborales
- Corrupción y la ineficiencia generalizada.
- Crecimiento económico no fue acompañado de igual manera con la capacidad del estado
- Deficiencias del estado impactan en la ciudadanía
- Deficiente infraestructura y equipamiento
- demandas sociales
- Debilidad de las instituciones por la corrupción, falta de meritocracia y burocracia
- Desarrollo de manera aislada y desarticulada
- Desarticulación de los sistemas administrativos
- Desconfianza de la población
- Desconocimiento de los instrumentos de gestión

- Desigualdad de distribución de la riqueza
- Desigualdades sociales y territoriales
- Gestión no al servicio del ciudadano, no al tradicional
- Gestión ineficiente
- Gestión no orientada a resultados
- Gestión Pública del pasado no acorde al momento
- Se requiere mayor autonomía política, económica y administrativa
- Se requiere mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo
- Se requiere transformación de enfoque y prácticas de gestión
- Trabajar con valores
- Sistema burocrático
- Planes de desarrollo, estratégicos y operativos no alineados
- Presencia de insularidad o isla (las áreas trabajan en forma aislada)
- Pérdida de confianza de la ciudadanía
- No hay base de datos centralizado, ordenadas y confiables
- No hay calidad de información
- No hay capacidad de gobierno en las entidades
- No hay obras de magnitud
- No hay proyectos de gran envergadura y alto impacto
- No hay un sistema de gestión de la información y el conocimiento
- No se tiene en cuenta la heterogeneidad de las realidades regionales
- No se cuenta con presupuestos con orientación a resultados
- Objetivos que no recogen demandas de la población
- La coordinación intergubernamental es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva
- La seguridad y la justicia no son mínimamente garantizadas
- Limitada capacidad de gestión
- Limitados recursos para optimizar procesos
- Los planes no correlacionan con los presupuestos
- Los poderes del estado no cumplen sus roles

- Mejorar el desempeño
- Instituciones atacadas por el efecto Entrópico (se sigue con la rutina sin ninguna fuerza contraria)
- Diseño de las instituciones bajo modelo funcional y no por procesos
- Diseño del siglo pasado
- Diseño organizacional rígido
- Entidades que no cumplen su rol
- Equipamiento y mobiliario obsoletos
- Estado disfuncional
- Estructuras organizaciones y funciones no son congruentes
- Existe Procrastinación institucional
- Falta de innovación
- Falta el compromiso de las autoridades
- Falta optimizar, formalizar y automatizar la cadena de valor
- Falto de alineamiento de las políticas públicas nacionales y sectoriales
- Falto de diagnóstico
- Gestión con crisis de Valores
- Inadecuada gestión de recursos humanos
- Inadecuados procesos de selección, contratación y evaluación de desempeño
- Incremento de niveles de pobreza
- Inadecuados perfiles de puestos
- Inseguridad ciudadana
- Priorizar la labor social
- Promover la participación ciudadana
- Las empresas públicas llegan al Bicentenario no en buen estado
- Procesos de las entidades no crear valor público

Nota: Resultado de la entrevista y autorreportaje, 2021

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021?

1.2.2. Problemas secundarios

- a) ¿De qué manera el Diseño organizacional en su dimensión estructural incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021?
- b) ¿De qué manera el Diseño organizacional en su dimensión Contextual incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En términos generales investigar la incidencia del Diseño organizacional en la gestión pública institucional tienen una justificación interna y externa, la primera porque se trata de instituciones cuya misión demanda contar con recursos para cumplir con su misión, visión, con su plan estratégico, plan operativo, planes de desarrollo local y ejecutar sus programas de inversiones con eficiencia y eficacia y externamente porque el servicio que brinda esta institución debe crear valor público, traducido en satisfacción o impacto a la ciudadanía.

Esta investigación cubre la relevancia teórica, práctica y metodológica: con respecto a la primera aporta al conocimiento existente sobre el alto impacto que genera el diseño organizacional en la gestión institucional, la cual podría ser incorporado este conocimiento a la epistemología de las ciencias administrativas, con propósitos de mejorar la gestión pública; la justificación práctica, porque a luz de los resultados, la información podría ser de utilidad para la toma de decisiones en el seno de las instituciones, y en lo que respecta a la justificación metodológica podemos destacar no solo por el hecho de haber

utilizado la metodología de la investigación científica, sino, porque el análisis y las recomendaciones que se proponen constituyen evidencias para ser tomados en cuenta para similares estudios, y con ello colaborar con la modernización de la gestión pública y de la competitividad sostenible.

Consecuentemente encontrar el alto nivel de incidencia de la variable independiente sobre la dependiente servirá para poner a disposición de las autoridades para la toma de decisiones, mejorar la dinámica propia de la gestión, para que finalmente la ciudadanía se sienta satisfecha de sus instituciones locales.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Demostrar de qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera el Diseño organizacional en su dimensión estructural incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.
- b) Evaluar de qué manera el Diseño organizacional en su dimensión contextual incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Antecedentes internacionales

Choez y Ramos (2021) en su investigación: “Diseño organizacional para la empresa Casa Mobeloft S.A.2021” Guayaquil

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo el desarrollo de un diseño organizacional para la empresa “Casa Mobeloft”, donde se evidencia inconvenientes con la gestión administrativa y operacional. Esta problemática ha generado un déficit económico ante el negocio, aspecto que tiene preocupados a sus propietarios. Ante este escenario se plantea un diseño organizacional, que permita la mejora de la gestión gerencial, por lo tanto, el medio que se utilizó señala y define lo relevante para el conocimiento.

Permite la elaboración de un modelo operativo viable para un mejor desempeño de sus actividades, planteamiento que ha sido resultado de una amplia investigación bibliográfica en temas como: administración, desarrollo organizacional, Norma ISO 9001:2015, entre otros, Casa Mobeloft S.A, cuenta con los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para operar dentro de un ámbito empresarial, sin embargo la falta de un plan estratégico y de un proceso de organización interna que son las falencias que el negocio presenta y mediante la creación de un plan estratégico como: manuales, instructivos, políticas, objetivos etc. Permitan un óptimo desarrollo de las actividades que realiza la empresa.

López (2021) en su trabajo de investigación: “Ausencia del diseño organizacional dentro de las entidades que impiden una correcta ejecución de procesos internos “Tunja-Boyacá, 2021. Siendo su resumen:

El presente trabajo tiene como propósito divulgar la problemática originada por la ausencia de segregación de funciones dentro de las entidades, donde se impide el buen desarrollo de los procesos internos, teniendo como base la mejora en la estructura organizacional, generando el cumplimiento de las normas y conocimiento de las funciones a desarrollar en el área de trabajo requerido por la entidad, de ahí la necesidad de la globalización y un adecuado manejo de la administración.

Desde el punto de vista de Rodríguez-González et al. (2012) en su artículo denominado: La Metodología de Diseño Organizacional Integrado enfoque a procesos y competencias”. La Habana, Cuba.

La Metodología de Diseño Organizacional responde a la introducción de formas organizativas basadas en el diseño de procesos, la estrategia y la gestión por competencias; integradas con los sistemas y tecnologías de la información. El modelo de diseño tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita diseñar una organización de nueva creación al tiempo que se va construyendo, sustentado en una plataforma integrada. La aplicación realizada en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI) demuestra la factibilidad de la metodología en las condiciones actuales y los resultados obtenidos avalan los procedimientos que la hacen funcional para Cuba y adaptable a objetivos similares en otros países Rodríguez-González et al. (2012).

Según Cisneros (2018) en su trabajo de investigación titulado: Diseño Organizacional para la Empresa Banariego S.A”, Guayaquil.

El presente trabajo muestra los resultados obtenidos de la investigación realizada dentro de las instalaciones de la Empresa Banariego S.A, con el fin de diseñar una propuesta organizacional, identificando, el curso actual de la empresa ubicada en la Provincia del Guayas, cantón El Triunfo. Se detalla la situación actual de la empresa en el documento, para lo cual se utilizó herramientas de calidad, como Multivoting, Diagrama de Ishikawa, encuestas realizadas a clientes internos. Pareto para diagnosticar las variables que afectan a la cultura organizacional. Se establecieron los tipos de investigación e instrumentos en el marco metodológico que favorezcan y cercioren que la investigación sea la correcta, a su vez se presentan los resultados de los datos obtenidos. En el último capítulo se presenta la propuesta al problema en base a la información obtenida, donde se realizó un análisis FODA, se diseñó la proyección del modelo estructural de la empresa.

Como señala Bolaños (2009) en el presente artículo de investigación titulada: Una propuesta técnico-conceptual para el diseño organizacional en la administración pública, 2009, Costa Rica

Dentro del lenguaje técnico-administrativo con que cuentan las instituciones públicas en Costa Rica, se denota el uso indiscriminado de cierta terminología que ha venido afianzándose a lo largo del tiempo sin que se le haya brindado la fundamentación adecuada para que pueda ser de uso colectivo.

Nos referimos a los términos empleados en los procesos de organización o reorganización estructural de las instituciones públicas dentro de los cuales reconocemos: Gerencia, Dirección, Departamento, Sección, mismos que tal y como se presentará en el presente artículo, revisten cualidades no semejantes, si no que únicamente cercanía; por lo que resulta indispensable proveer una acepción revestida de racionalidad administrativa, pragmática, capaz

de ahora sí, emplearse en apropiadas estrategias de modernización y adaptabilidad de nuestra administración pública.

El investigador Gargantini y Pedrotti (2018) en su artículo: Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales, Argentina.

La participación del municipio en la implementación de las distintas decisiones urbano-habitacionales resulta estratégica en el diseño y gestión de políticas más pertinentes. Este involucramiento se encuentra restringido no sólo por las condiciones de diseño de la política, sino también por las capacidades municipales disponibles.

Este trabajo analiza el involucramiento de los municipios en la definición, diseño e implementación de las políticas habitacionales, tomando como recurso ejemplo el estudio de dos casos (uno mexicano y otro argentino) con características diferenciadas. El interés radica en identificar las capacidades institucionales existentes y necesarias de desarrollar como estrategia privilegiada para el mejoramiento de las políticas habitacionales vigentes.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Como señala Jiménez (2021) en la investigación titulada: Rediseño organizacional en la gestión institucional, Descripción del Artículo:

Se desarrolla una aproximación al rediseño organizacional desde un análisis teórico científico para evidenciar su importancia en la gestión institucional, considerando la necesidad de las organizaciones, impactadas por procesos de índole global, requieren adaptarse a contextos cambiantes y asumir el reto de continuar generando valor a sus actividades. Además de conocer la teoría del diseño organizacional, se busca exponer críticamente la posición de los autores e integrar la información hacia el planteamiento de una

propuesta aplicable a las organizaciones inmersas en un entorno cambiante que requieren un tratamiento flexible y contextualizado.

Los alcances a los que se ha llegado, orientan el conocimiento y la aplicación de la teoría organizacional con el fin de mejorar los procesos y asegurar el cumplimiento de los objetivos mediante la propia actividad de la organización, teniendo como base su estructura y su contexto.

Según Romo (2016) en su trabajo de investigación: *Gestión Municipal y su Incidencia en el Desarrollo Local del Distrito de Huancayo – Junín*.

El presente estudio tuvo como propósito determinar la incidencia de la gestión municipal en el desarrollo local. Investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional. Los resultados del estudio muestran que la Gestión Municipal se relaciona significativamente con el Desarrollo Local, y alcanza un Nivel de correlación positiva considerable de 69,0% y 47.61% de incidencia en la variación del Desarrollo Local. Los resultados obtenidos muestran la evaluación de la gestión municipal del gobierno local provincial de Huancayo y logra un nivel medio de incidencia en el desarrollo local como municipalismo.

Teniendo en cuenta a León y Villarreal (2018) en su tesis de maestría titulada: *La Gestión institucional y la gestión administrativa en el nivel secundario de Pallanchacra, Pasco- 2018*.

El presente estudio tuvo como propósito describir y asociar los niveles de gestión administrativa y su relación con la gestión institucional en los docentes por ello se presenta el informe de la tesis :*La gestión institucional y la gestión administrativa en el nivel secundario de Pallanchacra, Pasco- 2018*; Cuyo objetivo del estudio es determinar la

correlación que existe la gestión institucional y la gestión administrativa en la Institución Educativa Secundaria Víctor Raúl Espinoza Soto del distrito de Pallanchacra, Pasco – 2018. Cuya hipótesis se sustenta en la afirmación que la gestión institucional tiene una correlación directa con gestión administrativa en la Institución Educativa Secundaria Víctor Raúl Espinoza Soto del distrito de Pallanchacra, Pasco - 2018 La investigación fue de tipo correlacional.

Desde el punto de vista de Aliaga (2015) en su tesis de maestría denominada incidencia del diseño organizacional en el proceso de planeación del gobierno regional de Junín en el año 2015.

El trabajo de investigación se realizó para responder el siguiente problema: ¿En qué medida el diseño organizacional (X) incide en el proceso de planificación (Y) del Gobierno Regional de Junín en el año 2015?, fundamentándose como un aporte a la misión del gobierno regional para que pueda verificar la incidencia del diseño organizacional en su planificación estratégica y así poder tomar medidas que permitan lograr sus objetivos institucionales planteando un modelo de acción.

Para tal propósito se utilizó el método deductivo e inductivo, se aplicó un cuestionario para cada variable constituidos por 20 ítems cada uno, el cual fue sometido a pruebas de confiabilidad cuyos resultados fueron, para la variable diseño organizacional 0.79 y para la variable proceso de planeación 0.80. Se ejecutaron las indagaciones con los trabajadores del gobierno regional de Junín, los datos obtenidos permitieron probar las hipótesis de investigación, se demostró que existe una incidencia significativa entre el diseño organizacional y el proceso de planificación en el Gobierno Regional de Junín, debido a que la rho de Spearman obtenida fue de 0.867, lo

que nos dice que a un mejor diseño organizacional el proceso de planeación mejorará en el Gobierno Regional de Junín.

Así mismo, “la dimensión estructural incide en el proceso de planeación de manera directa y significativa comparada con una rho de Spearman de 0.792 y la dimensión contextual del diseño organizacional incide en el proceso de planificación de manera directa y significativa comprobada con una rho de Spearman de 0.833. Por lo que como aporte al proceso del conocimiento científico se propone un modelo que promueve la mejora del diseño organizacional en los procesos de planificación que conduzca a estándares de calidad de atención a los usuarios del Gobierno Regional de Junín.

Según Bermúdez (2016) en su tesis denominada: “Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de funciones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA, Tarapoto, 2016”

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016; se tuvo como hipótesis de trabajo H_0 : La relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es directa y positiva, para contrastar ello se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumento de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total de 30 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados encontrados en la investigación principalmente son los siguientes: el coeficiente de correlación lineal de Pearson $r = 0,410$, el coeficiente de determinación es de 0.168, el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es Medio así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra y el Grado de

delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es Baja, 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es Moderada.

Como señala Gutiérrez et al. (2019) en su tesis de maestría “Diseño organizacional para G&S Laboratory de Trujillo, 2016 – 2019”, se resume en:

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de determinar el diseño organizacional para la empresa G & S Laboratory. El Marco Teórico, sustenta el fundamento teórico de las variables, y base al que se elabora el diagnóstico que contiene el análisis de la situación actual de la entidad, en sus ambientes interno y externo, mediante un análisis FODA Se formula un diseño organizacional con la finalidad de registrar los componentes y las fases a seguir para la correcta ejecución del modelo.

El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio mixto, la investigación es de tipo descriptivo y con un trabajo de campo que genera la suficiente información para desarrollar la investigación, constituyéndose esta en relevante puesto que se obtiene desde varios puntos de vista a través de las entrevistas y encuestas al personal administrativo y operativo de la empresa, fundamental en el crecimiento de la empresa, basándose en datos obtenidos por indagación a los actores principales del proceso que permiten la realización de una evaluación objetiva, de la misma manera se aplican guías de entrevista al personal interno y cuestionarios a los clientes.

En G & S Laboratory se propone un diseño organizacional de estructura simple y enfoque clásico, esto quiere decir de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes. La propuesta consta de un modelo de organización de estructura vertical, con departamentalización por funciones, siendo este un instrumento útil

y necesario para definir los recursos precisos en sus actividades productivas, esta herramienta de gestión administrativa y productiva enlaza todas las áreas funcionales de la empresa para lograr una organización integral con una planta productiva que genere rentabilidad para las personas involucradas y bienestar para la comunidad” .

BASES TEÓRICAS DEL CAMBIO PLANTEADO

Antes de poder presentar las bases teóricas de las variables diseño organizacional y gestión institucional o gestión municipal como le llaman, es necesario referirnos al marco legal que les atañe directamente, a la vez por de entidades públicas le asiste una serie de políticas de estado, que tienen que tener presente en su gestión:

Ley Orgánica de Municipalidades: Ley 279726 (2003):

Según el artículo IV Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

Las Municipalidades, para que puedan cumplir con sus Competencias Municipales, que son el conjunto de Funciones atribuidas por la Constitución Política del Estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de Municipalidades debe contar con un marco general que toda Administración Pública, tiende a decidir, libremente o no, determinados asuntos como de orden legal y de administración; como son normas legales y las competencias administrativa, con la finalidad de que cada Municipio se constituya en una institución de garantía; brindando bienestar a los vecinos a través de una adecuada prestación de los Servicios Públicos Locales y la ejecución de Obras de Infraestructura Local para satisfacer las crecientes necesidades de la Población

La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la

Municipalidad. La autonomía Municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local. Estas son; Autonomía Política, Serpa (2018):

- **La autonomía Municipal.**- Tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local.
- **Autonomía Política.** - Como elemento de la autonomía Local, pueden emitir normas con naturaleza de Ley material, como son las Ordenanzas, son las que van a decidir, qué cosa se va hacer. Entonces las Municipalidades, están constitucionalmente facultadas para decidir qué cosa hacer para lograr el desarrollo local.
- **Autonomía Administrativa.** - se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna. En la contratación y ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.
- Autonomía Económica.** - se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene. Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la Tributación Municipal en ejercicio de la potestad tributaria y decidir sobre su presupuesto.

Tipos de Municipalidad:

Existen tres tipos de municipalidad:

1. **Municipalidades Provinciales,** ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales.
2. **Municipalidades Distritales,** ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales.

3. **Municipalidades de Centro Poblados**, se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea.

Las entidades municipales el proceso de reforma y modernización:

A la vez las entidades municipales están comprendidas dentro del proceso de reforma y modernización del estado, les atañe como ser: los procesos de reforma para generar valor público, la política de modernización de la gestión pública, el proceso de descentralización, la reforma del servicio civil, la implementación de la política nacional de integridad de la lucha contra la corrupción, políticas y plan de competitividad para el desarrollo sostenible, el sistema nacional de control, la transformación digital, la simplificación administrativa, el sistema único de trámites de calidad regulatorio, entre otros.

-Herramientas de gestión de las municipalidades:

Son documentos normativos que contienen disposiciones y herramientas para el accionar administrativo, que enmarcan la gestión municipal. Estos son:

- La Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias
- Reglamento de Organización y Funciones ROF
- La Ley N° 27658, Ley de Modernización de Gestión del Estado
- Cuadro de Asignación de Personal CAP
- Presupuesto Analítico de Personal PAP
- Manual de Organización y Funciones MOF
- Manual de Organización y Funciones MOF
- Ley de Contratación y Adquisiciones del Estado y su Reglamento

Como se puede apreciar, la gestión institucional o municipal con su marco legal y las herramientas de gestión deben optimizar sus recursos tanto

económicos, como financieros que le asignan o reciben para atender con efectividad a sus usuarios.

En lo que respecta a la variable independiente “Diseño organizacional”, es necesario ubicarlo dentro de la Teoría Organizacional para ello tenemos la de Hoge (2003) que menciona que:

La teoría organizacional propone tres temas clave a estudiar: la estructura, el diseño organizacional y la gestión, los cuales son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada y a su vez La teoría Organizacional entendida como: el conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones, y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones, Hodge. (2003). Y según este mismo autor en el presente siglo toda organización se enfrenta a los siguientes retos: lograr una buena dirección de la organización en un entorno global; buscar un diseño y una estructuración acorde con la organización; ser competitiva; reducir la complejidad y mejorar la reacción frente a los cambios del entorno, y tener una gestión ética y moral.

- **Desarrollo Organizacional (DO)**

Antes que nada, resulta importante entender por qué se habla de diseño o rediseño organizacional. Para ello, vale la pena remitirse a la incidencia que ha tenido en ámbitos tanto públicos como privados, el término “Desarrollo Organizacional”, descrito también en múltiples fuentes como: DO, (Caballero, 2017).

Son muchas las definiciones y la evolución que al menos desde los años 60 (incluso antes) se le han venido dando al concepto de DO. Son académicos, pensadores y hasta empresarios entre muchos otros roles, los que a lo largo del tiempo terminan coincidiendo en la existencia de unas condiciones mínimas para hablar de desarrollo en una organización.

Por ejemplo, la de indica Levy (1999), sobre el desarrollo Organizacional (DO) define: “el DO es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base a valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas”

En este sentido, Caballero, (2017) expresa: para que exista realmente un proceso de DO dichos condicionantes son:

- Debe obedecer a esfuerzos planeados por las mismas organizaciones;
- Debe ser la alta gerencia, la encargada de liderar un proceso de DO;
- Debe favorecer la producción de bienes y servicios, ya sea en términos de rentabilidad o satisfacción de los clientes;
- Debe representar un proceso de mejoramiento continuo dentro de la organización.

Pero para que esto se dé, la organización debe ser consciente de varias consideraciones, entre ellas:

- El DO lleva implícitamente consigo, procesos de cambio;
- Los cambios se reflejan a través de las conductas y los comportamientos;
- Las conductas y los comportamientos pueden ser de las organizaciones en sí mismas, de sus procesos operativos, e incluso, de las personas que las componen;
- Todo proceso de cambio planeado, implica un proceso de renovación organizacional o rediseño.

En este escenario, palabras como Renovación organizacional dan una pista de lo que un proceso de DO implica en términos de inversión de recursos por, sobre todo en tiempo.

Llevar a cabo un proceso planeado de DO, implica la suma de innumerables pero identificados esfuerzos.

Ahora pasaremos a desarrollar las bases teóricas para cada una de las variables que comprende el presente estudio:

2.1.3. De la variable Diseño organizacional

2.1.3.1. Definiciones conceptuales:

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010) plantean: “cuando los gerentes crean o cambian la estructura de una organización, se involucran en el diseño organizacional, siendo un proceso de decisiones”

Para Hellrigeel y Slocum (2004) mencionan: “el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones y que se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama”.

Citando a Gareth (2008), destaca: “Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan”.

Como opina Huamán (2011) postula: “Es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia”.

Teniendo en cuenta a Gareth (2008) describe: “es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de la estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas”

Según Daft (2015) manifiesta que:

Para definir operacionalmente al diseño organizacional, es necesario identificar las Dimensiones Estructurales, expresadas en la formalización, la especialización, la estandarización, la complejidad, el profesionalismo, la centralización, las razones de personal y la jerarquía de autoridad; así como a las Dimensiones Contextuales, identificadas como: el tamaño, la tecnología organizacional, el ambiente externo, la estrategia y objetivos de la organización y la cultura de la organización.

Daft, (2015); en tal sentido identificar la estructura y el contexto con el que se va a intervenir constituye en un punto de partida para el trabajo de diseñar considerando las características propias, que respondan a una implementación de acuerdo a lo que la propia organización es y lo que quiere alcanzar, considerando sus objetivos estratégicos y su propia naturaleza misional.

De la lectura del marco teórico compatibilizado con la práctica podemos concordar que el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura orgánica acompañada de los manuales de tareas, procesos y responsabilidades pero que respondan a los planes estratégicos, operativos que aseguren eficiencia y eficacia en la dinámica administrativa que se integren a una gestión no solo los actores internos, sino a la vez a los agentes externo en estricto cumplimiento a su misión encomendada.

Para (Neira, 2010) da a conocer lo siguiente:

El diseño organizacional es un concepto amplio que incluye no solo la estructura, sino también los parámetros de diseño, incluyen elementos como la agrupación y tamaño de las unidades, sistemas de planificación y control formalización de conductas (reglas, políticas y procedimientos) y

centralización, descentralización del proceso de toma de decisiones, por consiguiente, el concepto de diseño incluye tanto de procesos como de estructura.

2.1.3.2. Dimensiones del diseño organizacional.

Según Daft (2015), el siguiente paso para entender las organizaciones es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos:

Estructurales y contextuales:

- **Las dimensiones estructurales,** describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Las dimensiones estructurales, proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.
- **Las dimensiones contextuales,** describen las características de la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos. Estas dimensiones describen el conjunto organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden confundirse debido a que representan tanto a la organización como al entorno. Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de

una estructura de la organización y de los procesos de trabajo (Daft, 2015).

Las características de cada dimensión se indican a continuación:

a) **Dimensiones estructurales:**

1. Formalización: representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas. La formalización a menudo es medida contando el número de páginas de la documentación señalada anteriormente que existe en la organización. Las universidades de tamaño grande tienden a tener alta formalización ya que existe reglamentación para estudiantes, trabajadores y profesores. En contraste, un pequeño negocio familiar puede no tener ninguna regla escrita y puede ser considerada informal (Daft, 2015)

2. Especialización: es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango angosto de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desarrollan un amplio rango de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se refiere a la división del trabajo (Daft, 2015).

3. Estandarización: Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada como McDonald 's el contenido del

trabajo es descrito en detalle y el contenido del trabajo es desarrollado de la misma forma en todas las localidades (Daft, 2015).

4. Jerarquía de autoridad: Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama. La jerarquía está relacionada al tramo de control (el número de empleados reportando a un supervisor). Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad es baja (Daft, 2015).

5. Complejidad: Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización. La complejidad puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos. La complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización. La complejidad espacial es el número de unidades geográficas (Daft, 2015).

6. Centralización: Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada. Decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen compra de equipos, establecimiento de objetivos, selección de suministros, establecimiento de precios, contratación de

personal y el establecimiento de los territorios de mercadeo (Daft, 2015).

7. Profesionalismo: Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados. El profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamiento para mantener los trabajos en la organización. El profesionalismo es generalmente medido por el número de años de educación de los empleados el cual podría ser tan alto como veinte en una práctica médica y menos de diez en una compañía de construcción (Daft, 2015).

8. Razones de personal: Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones del personal directivo, razones del personal profesional y razones de empleados directos e indirectos. Una razón de personal es medida dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización (Daft, 2015).

b) **Dimensiones contextuales**

Desde el punto de vista de Daft (2015) en cuanto a las características de las dimensiones contextuales se precisa:

1. Tamaño: Es la magnitud de la organización representada por el número de empleados. Otras medidas tales como ventas totales o activos totales también reflejan la magnitud, pero ellas no indican el tamaño de la parte humana del sistema social ya que

las organizaciones son consideradas sistemas sociales (Daft, 2015).

2. **Tecnología organizacional:** Es la naturaleza del subsistema de producción, e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas. La línea de ensamblaje, el salón de clases de una universidad y una refinería de petróleo son tecnologías, aunque difieren entre sí (Daft, 2015).
3. **El ambiente externo:** Incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos que afectan a una organización son a menudo otras organizaciones (Daft, 2015).
4. **La estrategia y objetivos de la organización:** definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la compañía está tratando de lograr (misión, visión). Una estrategia es el plan de acción que incluye el medio ambiente el cual describe la asignación de recursos y actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos y la estrategia definen el campo de operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores (Daft, 2015).
5. **La cultura de la organización:** Es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los

empleados. Estos valores pueden pertenecer al comportamiento ético, compromiso de los empleados, eficiencia o servicio al cliente y ellos proveen el aglutinante para mantener unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización no está escrita, pero puede ser observada por sus historias, ceremonias y formas de actuar en el convivir diario (Daft, 2015).

Según Daft (2015).

Las trece dimensiones contextuales y estructurales señaladas anteriormente son interdependientes. Por ejemplo, una organización de tamaño grande, con una tecnología rutinaria y un ambiente externo estable, tienden a crear una organización que tiene una mayor formalización, especialización y centralización. Estas dimensiones proveen las bases para la medida y análisis de las características de una organización y revelan información importante en la misma.

6. La importancia del diseño o rediseño

Dentro del conocimiento comparado en gestión pública, según Caballero, (2017) destaca:

La importancia de un diseño o rediseño organizacional surge de la necesidad de atender las necesidades y los cambios que se generan en diferentes entornos sociales, políticos, económicos y/o tecnológicos, y que fueron enmarcados en los Planes de Desarrollo, Sectoriales o Institucionales del gobierno de turno, en entidades tanto del orden nacional como territorial; y donde se generan

expectativas para responder a estos desafíos con criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Precisa, que un diseño o rediseño no significa necesariamente modificar la estructura organizacional o aumentar la fuerza laboral, sino que implica buscar alternativas para mejorar la gestión de la organización para que sea más eficiente y genere mayor valor y credibilidad ante la ciudadanía. Por esta razón, es tan importante saber cuál son las expectativas de las entidades y el alcance del diseño o el rediseño que desea emprender.

De hecho, cuando se habla de diseño, puede, tanto referirse a la creación de una entidad como a cualquier otra forma de institucionalidad de las arriba mencionadas, o a la necesidad de ajuste de alguna de ellas. Esto incluye por supuesto, la institucionalidad que hace posible la implementación de una política pública y requiere actores de diferentes sectores.

Por tanto, es necesario que las entidades involucradas asuman el rol de formuladores y ejecutores de esa propuesta de diseño - rediseño, siguiendo para ello los lineamientos técnicos que la Función Pública pone a su disposición en este documento. Para ello se establecen tres momentos principales: 1) La solicitud de acompañamiento y asesoría para llevar a cabo; segundo momento conformar un equipo técnico responsable de elaborar la propuesta de diseño rediseño y Tercer momento: contar con un asesor coordinador de la ejecución del

plan y cronograma, el tiempo dependerá de la complejidad del proceso de diseño o rediseño (Caballero, 2017).

2.1.4. De la variable Gestión Institucional

2.1.4.1. Definiciones conceptuales:

Para el análisis de la variable gestión institucional, gestión municipal, o también conocida como gestión administrativa primeramente mostramos las bases teóricas propias. Estas son:

Sovero (2007), menciona que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228). Asimismo, destaca como principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación.

Citando a Farro (2001), expresa:

Gestión institucional es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”, donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión (p.186).

Según Muniz, (2003), sostiene:

La Gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una unidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. La gerencia expresa que “la dirección lleva a cabo las actividades de la empresa, a fin de que se pongan en prácticas los planes programados, se vaya conquistando metas concretas y específicas de dichos planes, así se alcance el propósito final de la institución” (Gutierrez M. , 2004, pág. 128).

Louffat (2012), al referirse a la gerencia administrativa refiere: “un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo” (p.175). Esto implica que se trata de un conjunto de componentes interdependientes que conducen a un resultado.

Marsh (2000) menciona que gerencia es: “un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa”. Y, gestión administrativa, define que “es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro” (p. 45). Por ello, es necesario implementar estrategias que ayuden a cumplir los objetivos que se proponen las empresas.

Desde el punto de vista de Koontz y O’Donnell (2012) refiere a la gerencia administrativa relacionada:

Al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para

coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola. (p.127)

Según Tapia et al (2017), definen la gestión administrativa como: “El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

De las definiciones vertidas por los diversos académicos podemos inferir que la Gestión Institucional, Gestión Administrativa o Gestión municipal en la unidad de análisis concuerdan en lo general que es un proceso de Planeación, Organización, Dirección y Control, que tienen objetivos para alcanzar resultados que permitan crear valor público o privada al mercado que está focalizado, asegurando de esa manera sostenibilidad empresarial, sin embargo esta gestión institucional dentro del sector público no tiene mayormente como norte el impacto y la satisfacción ciudadana.

2.1.4.2. Principios de la gestión administrativa

Henri Fayol citado por Coulter y Robbins (2014) son catorce los principios de administración:

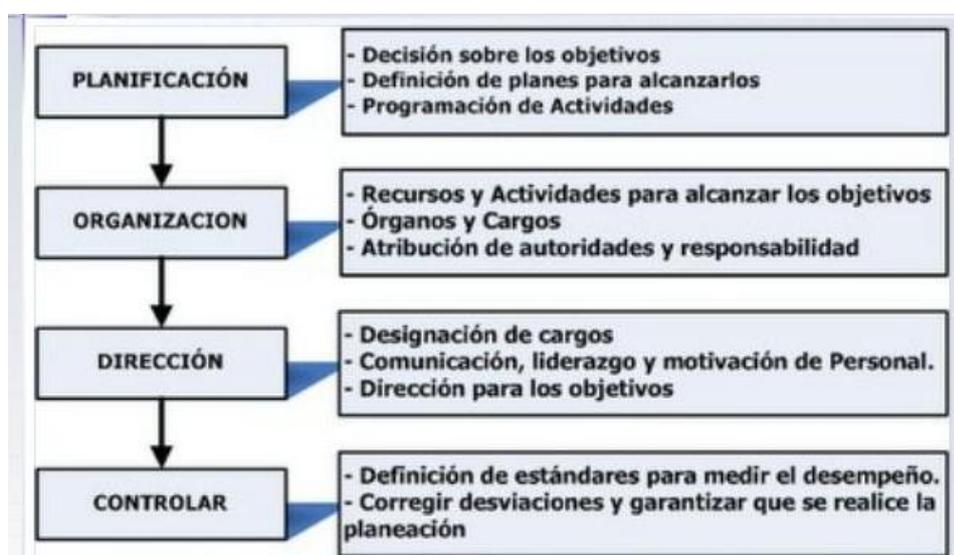
- a. **División del trabajo.** - La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo, pueda ser cada vez más productivo.

- b. **Autoridad.** - El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
- c. **Disciplina.** - Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo si, la gerencia hace su parte proporcionando una buena lección.
- d. **Unidad de comando.** - Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
- e. **Unidad de dirección.** - La gente contratada para la misma clase de actividades debe de tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
- f. **Subordinación del interés individual (al interés general).** - La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
- g. **Remuneración.** - El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.
- h. **Centralización (Descentralización).** - Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
- i. **Cadena escalonada (línea de autoridad).** - Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal

comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles (Coulter & Robbins, 2014).

Figura 4

Componentes de la Gestión Administrativa



Nota: Chiavenato (2000)

Chiavenato (2000) precisa que, para el análisis de dichas dimensiones, se deben considerar algunos indicadores del desempeño, tales como:

- **Economía:** Implica el adquirir recursos humanos y materiales de calidad y cantidad apropiada al menor costo.
- **Eficiencia:** Implica la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado.

- **Efectividad:** Lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas.
- **Equidad:** Implica que el servicio sea accesible y apropiado para las necesidades de los usuarios.

2.1.4.3. Dimensiones de la gerencia administrativa

Stoner et al. (2010) desarrollan de forma detallada cada una de las etapas del proceso o gerencia administrativa, los cuales son considerados en el presente trabajo de investigación, como las dimensiones para analizar el comportamiento de las siguientes variables:

- a. **Planificación:** Esta etapa considera desarrollar un diagnóstico de la organización, identificando por tanto sus fortalezas-debilidades (análisis interno) y sus oportunidades-amenazas (análisis externo); lo cual permite identificar los objetivos y acciones estratégicas a priorizar en la entidad, Stoner et al. (2010).
- b. **Organización:** Implica la forma de agruparse de las personas que conforman la entidad, que permitan conformar equipos para alcanzar las metas trazadas; además, implica la división del trabajo, y la asignación de funciones y responsabilidades” Stoner et al. (2010).
- c. **Dirección:** Implica guiar al personal que conforma la entidad hacia el logro de las metas planteadas, para lo cual es prioritario desarrollar el liderazgo y la motivación. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2010).
- d. **Control:** Implica el garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, es decir, monitorear que las actividades plasmadas en los

documentos de gestión se logren ejecutar de una forma adecuada (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2010).

2.1.4.4. El Ciclo del Proceso Administrativo

Según Chiavenato (2019), “El proceso administrativo está constituido por la planeación, la organización, la dirección (liderazgo) y el control como las cuatro funciones básicas del administrador: planear, organizar, dirigir (liderar) y controlar”.

Según el autor, cuando se consideran en un todo integrado, las funciones administrativas forman el proceso administrativo. Cuando se les considera aisladamente, la planeación, la organización, la dirección liderazgo y el control, constituyen funciones administrativas.

Figura 5

El ciclo del proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato I. , 2019, pág. 51)

2.1.4.5. Planeación

Todas las entidades públicas o privadas no trabajan en base a la improvisación, casi siempre todo es planificado previamente; la planeación es la primera función administrativa que define cuales son los objetivos a ser alcanzados y que se debe hacer para lograrlos; por tanto, la planificación servirá de base para el resto de las funciones administrativas.

Según Chiavenato (2019) se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza con la definición de objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para lograrlos, esto es, define a donde se pretende llegar, lo que debe ser hecho, cuando, como y en qué secuencia”.

Según Diaz y León (2014) la planificación empresarial es adelantarse al futuro, por lo tanto, podemos decir que la planificación se basará en las previsiones. De este modo, para que el esfuerzo de un grupo de personas tenga éxito se precisa, por parte de la dirección de la empresa, facilitar la comprensión de las metas, objetivos, procedimientos, métodos y acciones previstas para alcanzar lo planificado. La planificación se puede definir con múltiples acepciones, entre las que se destacan las siguientes:

- Acción de tomar las decisiones precisas para establecer las previsiones, conseguir los medios financieros

necesarios y establecer unos objetivos concretos todo ello referido a un periodo de tiempo definido.

- Presentar el futuro en el momento presente. De esta manera se puede intervenir en el mismo tomando decisiones en función de las consecuencias que se esperan.
- Conjunto de actividades que hay que desarrollar en un futuro más o menos lejano, con el propósito de alcanzar unos objetivos fijados por adelantado.

2.1.4.6. Organización

Para que los objetivos puedan ser alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar con eficiencia, es necesario agrupar las actividades de forma lógica y distribuir la autoridad de tal manera que se eviten conflictos y confusiones (Chiavenato I. , 2019).

Según Chiavenato (2019):

La organización como función administrativa, es parte integral del proceso administrativo. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados de su administración, y establecer sus atribuciones y relaciones entre ellos.

Según el autor organización como una función administrativa consiste en lo siguiente: Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados (especialización); Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y Designar las actividades a los puesto y personas específicas (puestos y tareas) (Chiavenato I. , 2019).

2.1.4.7. Dirección

Como no organizaciones sin personas, la dirección es muy importante, porque el administrador en cualquier nivel de la organización en la que se ubique, deberá orientar, comunicar, liderar y motivar a sus subordinados para que cumplan sus funciones dentro las expectativas y se logre alcanzar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2019), la dirección constituye la tercera función administrativa y viene después de la planeación y la organización. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con el papel de las personas y los liderazgos. Las personas deben ser aplicadas en sus puestos y funciones, capacitadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que de ellas se esperan. La función de la dirección se relaciona directamente con la forma en la que se debe alcanzarse el objetivo u objetivos a través de la actividad de las personas que componen la organización.

Según Chiavenato (2019), la dirección puede darse en tres niveles:

- a) Dirección a nivel global": abarca a la organización como un todo. Es la dirección propiamente dicha. Cabe al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la organización.
- b) Dirección a nivel departamental": abarca a cada departamento o unidad de la organización. Es la gerencia que comprende al personal de medio campo, esto es, de la parte media del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la organización.

- c) Dirección a nivel operacional": abarca a cada grupo de personas o tareas. Es la supervisión que involucra al personal de la base del organigrama. Corresponde al nivel operacional de la organización.

2.1.4.8. Control

Según Chiavenato (2019), la finalidad del control es asegurar que los resultados de la que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados deseados. El control consiste en un proceso que guía la actividad hacia un fin previamente determinado.

El control en el sector gubernamental:

Según las Normas de Control Interno del sector gubernamental, la definición de control comprende: acciones efectuadas por el titular y servidores de un organismo, diseñado para hacer frente a los riesgos y asegurar la consecución de objetivos gerenciales. (INICAM, 2021).

Los objetivos gerenciales de la gestión gubernamental que se debe procurar alcanzar, son los siguientes:

- Suscitar la eficacia, transparencia y economía en las actividades de la entidad, así como la obtención de niveles de calidad del servicio público que brinda.
- Mantener y administrar de forma adecuada tanto los recursos como los bienes proporcionados por el Estado contra las pérdidas, deterioro y uso no adecuado. Por otra

parte, prevenir los actos ilegales, o contra los intereses del Estado.

- Desempeñar cabalmente y cumplir los efectos de las normas y leyes que rigen sobre la entidad y a sus operaciones.
- Procurar garantizar la razonabilidad y oportunidad de la información que se suministre.
- Promover la práctica de valores beneficiosos para la institución.
- Promover el cumplimiento de rendición de cuentas por parte de los funcionarios o servidores públicos, así como la exhibición de informes sobre los fondos y bienes públicos asignados para el desempeño de sus funciones.

Beneficios de los procesos gestión administrativa:

Según Caldas et al. (2017) los beneficios que éste trae consigo los procesos de gestión administrativa son los siguientes:

- El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales: los objetivos institucionales de las entidades públicas forman el motivo de su existencia operativa; si no tomáramos en cuenta estos, tanto las acciones como los recursos que destinamos no tendrían una ni finalidad. El control interno facilita las tareas de comprobación de los objetivos y la forma en cómo estos se cumplirán en la medida de lo diseñado y conforme con las necesidades del público objetivo (Caldas, Herráez, & Heras, 2017) .
- El control interno permite un mejor uso de los recursos limitados: al prevenir riesgos y plantear medidas a fin de

corregir los desperfectos, antes y después de la realización de los procesos y operaciones técnicas, la labor de control interno ayuda a tener una mayor eficacia en el uso de los recursos insuficientes en los organismos municipales. Un buen control preventivo tiene capacidad de prevenir, por ejemplo, el estancamiento de una obra en ejecución; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la defectuosa calidad de los bienes adquiridos; los pagos hechos sin el adecuado sustento o sin la autorización correspondida; entre otros casos, los cuales generan sobrecostos a la entidad (Caldas et al., 2017).

- La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento básico y habilidades en los actores de la gestión pública: Puesto que, en las labores de control interno de índole preventiva, funciona como indicador de errores y desviaciones, asimismo propone medidas de corrección. De igual manera, ayuda a perfeccionar las prácticas operativas, contribuyendo a focalizar las metodologías, desplegando así nuevas destrezas en los funcionarios y servidores de la entidad pública.
- El control interno promueve una cultura enfocada en el buen desempeño: El despliegue de labores de control y su examinación previa, trae como resultado el aumento del desenvolvimiento a nivel institucional y promueve una “cultura del resultado” en los actores de la gestión pública.
- El control interno como instrumento para combatir la corrupción en la acción pública: La corrupción se conceptualiza como: La acción o efecto de corromper,

alterar y trastocar la forma de alguna cosa, viciar, sobornar o cohechar a una persona o autoridad. Las acciones de corrupción son una de las grandes debilidades de nuestra época, produce desconfianza y aumenta cuando los tejidos institucionales la permiten y se forma una cultura de la informalidad. Es por esto que el control interno tiene como pretensión combatir y minimizar los índices de corrupción. Es una herramienta de gestión y control para el uso idóneo de los recursos públicos .

2.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

Se destacan los siguientes términos básicos:

- **Gestión:** “Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación” (Vilcarromero, 2013).
- **Administración:** “Ciencia Social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, para alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr” (Hernández, 1996).
- **Gerencia Administrativa:** “Las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (Ruíz, 1999).
- **Crecimiento:** Iborra et al. (2014) “desarrollo que está alcanzando la empresa, manifestado tanto por incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa”.

- **Planificación:** “proceso donde establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles” (Koontz & O'Donnell, 2012)
- **Organización:** “Optimiza el tradicional organigrama, examina las configuraciones y estructuras que se adaptan las características y la naturaleza tanto del negocio como de su capital humano. involucra una serie de elementos que constituyen su razón de ser y que parten de su misión, sus metas y prioridades, facilitando el proceso de toma de decisiones” (Koontz & O'Donnell, 2012).
- **Dirección:** “Forma de dirigir la empresa para poder cumplir con los objetivos plasmados, pues la dirección se relaciona con la acción de cómo deben ser puestos en marcha los principios anteriores como son la planeación y la organización” (Koontz & O'Donnell, 2012).
- **Control:** “El proceso de control nos permite asegurar el logro de los objetivos y de las metas, se puede decir que si logramos alcanzar o llegar a la meta establecida es que se ha sido capaz de controlar los procesos que conllevan a obtener dicho resultado, a través de una gestión eficiente” (Koontz & O'Donnell, 2012).
- **Calidad:** “Es como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (RAE, 2021).
- **Competitividad:** Señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 1985).
- **Eficacia:** “Es la medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados” (Chiavenato I. , 2000).
- **Eficiencia:** “Es la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se consigue y lo que se quiere conseguir. Significa hacer

las cosas correctamente y resaltar los medios con los cuales son ejecutadas. Se refiere a los medios, es decir, los métodos utilizados” (Chiavenato I. , 2000).

- **Empatía:** “Quien define la empatía como; un intento de comprender lo que pasa por la mente de los demás o, en otras palabras, como la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos” (Hogan, 2013).
- **Gestión:** “Se trata del conjunto de acciones de planificación, coordinación y ejecuciones de las operaciones dentro de una entidad” (Melendez, 2016).
- **Planeación:** “Es la primera de las funciones administrativas, la cual determina por adelantado los objetivos que se tendrán que alcanzar y lo que se debe hacer para alcanzarlos” (Rengifo, 2020).
- **Proceso administrativo:** “Es un conjunto de las funciones administrativas o elementos de la administración, a saber: planeación, organización, dirección y control. Se trata de un proceso cíclico y sistémico (Chiavenato I. , 2019).
- **Recursos humanos:** “Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentre dentro (o vinculado directamente) de una organización, sector o economía. También, en la administración de empresas, hace referencia a la gestión que se hace de los trabajadores dentro de una organización determinada” (Morales, 2020).
- **Organización:** “Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas” (Morales, 2020).
- **Satisfacción global:** “La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio” (Morales, 2020).
- **Satisfacción:** “El concepto satisfacción del cliente es una medición de la satisfacción que tiene éste acerca de los productos y servicios de una empresa” (Peiró, 2020).

- **Trabajo en equipo:** “ El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo” (Peiró, 2020).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS:

3.1.1. Hipótesis General:

El Diseño Organizacional incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El Diseño organizacional en su dimensión estructural incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.
- b) El Diseño organizacional en su dimensión contextual incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Identificación de la Variable Independiente

La variable Independiente: Diseño Organizacional

3.2.1.1. Dimensiones:

-Dimensión estructural:

Indicadores:

1. Formalización

2. Especialización

3.Estandarización

4.Jerarquía de autoridad

5.Complejidad

6.Centralización

7.Profesionalismo

8.Razones personales

-Dimensión contextual

Indicadores:

1.Tamaño

2. Tecnología organizacional

3. El ambiente externo

4. La estrategia y objetivos de la organización

5. La cultura de la organización

3.2.1.2. Escala para la medición de la variable

La escala de misión de la variable Diseño Organizacional es ordinal

3.2.2. Identificación de la variable dependiente

La Variable Dependiente: Gestión Institucional

3.2.2.1. Dimensiones

Planeación

- Organización

- Dirección

- Control

Indicadores:

- Actividades de planeación
- Gestión organizativa
- Gestión estratégica
- Diseño documentos de gestión
- Gestión de integración de los RRHH.
- Capacitación
- Capacidad de Administrar
- Buen uso de los recursos
- Diagnóstico de acciones.
- Supervisión de actividades.
- Evaluación de actividades
- Transparencia de gestión

3.2.3. Escala para la medición de la variable

La escala de medición de la variable Gestión Institucional es ordinal.

3.2.3.1. Variables intervinientes:

Se podría señalar las de contexto como:

- Temporalidad
- Situación política
- La situación económica del país

Tabla 6*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Variable Independiente: Diseño Organizacional	“Es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (Huamán, 2011)	DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	-Formalización -Especialización	Ordinal
			-Estandarización -Jerarquía de autoridad	
			-Complejidad -Centralización	
		-Profesionalismo -Razones de personal		
DIMENSIÓN CONTEXTUAL	-Tamaño -Tecnología organizacional			
	-El ambiente externo -La estrategia y objetivos de la organización -La cultura de la organización			
Variable Dependiente: Gestión Institucional	“Definen la gestión administrativa como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” Tapia, Rueda, & Silva (2017)	Planeación	-Actividades de planeación -Gestión organizativa -Gestión estratégica	Ordinal
		Organización	-Diseño documentos de gestión -Gestión de integración de los RRHH. -Capacitación	
		Dirección	-Capacidad de Administrar -Buen uso de los recursos -Diagnóstico de acciones. -Supervisión de actividades	
		Control	-Evaluación de actividades -Transparencia de gestión	

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación es Básica o Pura. Para Bunge (1969). Se denomina a aquellas investigaciones científicas en las que solo se busca obtener conocimiento de un determinado sector de la realidad. Califica como “pura” este tipo de investigación, en la medida en que no tiene otra finalidad que la búsqueda del conocimiento.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

Se realizó una investigación de **Nivel Explicativo** . Para Hernández et al. (2014) toda vez que se mide la incidencia o influencia de una variable sobre la otra, y que a su vez previamente si están o no relacionadas ambas variables”.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Según Supo, (2012) . “ se trata de un diseño no experimental, ya que se trata de “una indagación empírica y sistemática, en la cual el investigador no tiene el control directo sobre las variables independientes”.

3.5.1. Ámbito y tiempo social de la investigación

Las presentes investigaciones tienen como ámbito de acción la Región Tacna, que comprende las provincias de: Tacna, Candarave, Tarata y Jorge Basadre. El tiempo social de la investigación es transversal y comprende el ejercicio 2021.

3.6. LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

3.6.1. Unidad de estudio:

La unidad de estudio está constituida por los trabajadores municipales que laboran en las municipalidades provinciales, según los criterios de inclusión que se menciona en el numeral 3.6.2.

3.6.2. Población:

La población es constituida por todos los trabajadores según el Cuadro de asignación de personal a diciembre 2021 es decir por 276 trabajadores municipales.

3.6.3. La muestra:

La muestra es un censo conformado por:

- Municipalidad provincial de Tacna : 216 trabajadores
- Municipalidad provincial de Tarata : 13 trabajadores
- Municipalidad provincial de Jorge Basadre :15 trabajadores
- Municipalidad provincial de Candarave : 15 trabajadores
- **Criterios de inclusión:** como criterio de inclusión tenemos gerentes subgerentes (cargo de confianza) como servidores de todos los regímenes CAS y 276 de las diferentes municipalidades.

3.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. Procedimientos:

El procesamiento de los datos corresponde al trabajo de campo realizado que constituye la base datos que sustentan la presente investigación principalmente de la medición de la percepción según ítems o reactivos de los cuestionarios diseño organizacional y la gestión institucional, medidos a través de una escala de *Likert*, y posteriormente procesados con el apoyo del Excel y el software estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versión 26. Asimismo, con la finalidad de evitar sesgos de respuesta en los cuestionarios, se enfatizó en que los cuestionarios anónimos previo consentimiento informado.

Para profundizar la problemática se hizo uso de la complementariedad de herramientas de la investigación cualitativa haciendo usó de la entrevista a profesionales, ex funcionarios y profesionales conocedores en el tema.

3.7.2. Técnicas:

La técnica usada en la para la presente investigación ha sido por medio de las encuestas y los instrumentos dos cuestionarios que corresponden a la variable diseño organizacional y la gestión institucional. Asimismo, de forma complementaria se hizo uso de la entrevista.

3.7.3. Instrumentos

Los instrumentos son los cuestionarios, los mismos que han sido formulados por el investigador que serán sometidos a la validez de contenido por tres jueces o profesionales especializados en la materia. Estos son:

- **El cuestionario de Diseño Organizacional:** consta de 50 ítems, con 5 posibilidades de respuesta: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

Las instrucciones para cumplimentar el cuestionario, fueron impresas en cada ejemplar y debieron ser leídas por el encuestador antes de ser entregadas a cada persona.

- **El Cuestionario de Gestión Institucional:** consta de 28 ítems, con 5 posibilidades de respuesta: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.
- Las fichas técnicas de las variables:

Tabla 7*Ficha técnica cuestionario Diseño Organizacional*

Autores	Daft, R.
Año	(2015)
Adaptación	Berenisse Castro Bravo
Procedencia	Ecuador
Tiempo de Administración	20 minutos
Administración	individual
Tipo de Instrumento	Cuestionario Estructurado con escala de Likert, 25 ítems
Finalidad	Determinar la percepción sobre el diseño organizacional.
Dimensiones	Dimensión Estructural y la Dimensión contextual

Tabla 8*Ficha técnica cuestionario Gestión Institucional*

Autores	(Koontz, Weihrich, & Cannice)
Adaptación	Berenisse Castro Bravo
Año	2014
Tiempo de Administración	15 minutos
Administración	individual
Tipo de Instrumento	Cuestionario Estructurado con escala de Likert, 16 ítems
Finalidad	Determinar el nivel de Gestión Institucional
Dimensiones	Planeación, Organización, Dirección y Control

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En lo que respecta a este punto en principio es la respuesta al diseño de la presente investigación, teniendo presente el objetivo general y específicos al propósito del estudio, la población y muestra. El trabajo de campo podríamos describir que: Dentro del plan de trabajo primeramente fue darle la validez de contenido a los cuestionarios mediante el concurso de los expertos, y su evaluación mediante “distancia múltiple de puntos(DMP)” , se trabajó una muestra piloto con 40 encuestas, las mismas que permitieron efectuar los ajustes correspondientes, luego de la validación teórica de los cuestionarios se procedió personalmente a realizar las encuestas y recoger la percepción del personal, cuestionario que previamente aceptaron el “consentimiento informado”. Igualmente se realizó una entrevista espontánea categorial a funcionarios ex funcionarios con experiencia en gestión pública. Terminado el levantamiento de información se dio inicio al trabajo de laboratorio, la limpieza de los datos, con el uso del SPSS versión 26, la que concluyó con la realización de la estadística descriptiva e inferencial respectiva de acuerdo a las hipótesis planteadas.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En función al diseño de la investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de nivel explicativo, el mismo que responde al objetivo general de demostrar de qué manera el Diseño Organizacional (DO) incide en la Gestión Institucional (GI) de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021

Con el apoyo del software amigable SPSS. versión 26 se desarrolló la estadística descriptiva de las variables DO y GO en formatos tabulares y

gráficos que contribuyen a mejorar el análisis. Los datos recopilados, los mismos que fueron procesados para validar los resultados utilizando el software SPSS posteriormente, se procedió a desarrollar los protocolos de análisis estableciendo las dimensiones del DO y GI y considerando luego de la prueba de normalidad y homogeneidad de varianzas se determinó que ambas variables son cualitativas, las cuales orientó a hacer uso de la estadística no paramétrica para la contratación de las hipótesis. Para ello se hizo uso del Rho de Spearman para calcular la correlación y la regresión ordinal y el indicador Nagelkerke para determinar el grado de incidencia de la variable independiente sobre la dependiente.

4.3 RESULTADOS:

4.3.1. Resultados de la evaluación cualitativa:

Conocedores que la evaluación cuantitativa tiene técnicas e instrumentos, como las encuestas para hacer un diagnóstico integral; sin embargo, éstas son incompletas para recoger información de los principales actores, por ello fue necesario tomar de la investigación cualitativa la entrevista que fue utilizada para contextualizar el problema (tabla 5.) y la que se presenta a continuación, producto de las entrevistas y autorreportaje a funcionarios, exfuncionarios y profesionales conocedores de la gestión pública. Estas son:

- No hay gestión pública eficiente, solo se administra lo que se tiene, postergando por décadas las demandas sociales y el rol del estado en generar bienestar para la colectividad.
- El sistema organizacional a la falta del control en todos sus etapas y principalmente el control interno inherente a cada servidor público, no se desarrolla a plenitud, dejando espacio para la corrupción.

- La estructura organizacional del aparato estatal son rígidos alineados por funciones y no por procesos, sabiendo que este último tiene como horizonte la satisfacción de la población.
- Es una exigencia y una responsabilidad social de quienes han asumido la labor de legislar, de quienes tienen la obligación de diseñar y/o actualizar los Sistemas Administrativos.
- La Gestión Pública tiene que hacer uso de herramientas de última generación, para impulsar nuestra compleja sociedad y alcance su realización
- La gestión pública con la subordinación jerárquica de la burocracia a la autoridad política de turno trae marchas y contramarchas.
- Las entidades del estado no cuentan con una cultura institucional de servicio dentro de un marco de ética. No existen premios ni castigos ejemplares que sirva de ejemplo y sea capitalizado por la gestión de turno.
- La meritocracia no se aplica en todo su contexto, no se hace uso para optimizar el aporte de los servidores, la injerencia política de turno, resta posibilidades de incorporar nuevos cuadros con mayores competencias.
- Los servidores que se preparan por cuenta propia no tienen acceso a poner en práctica sus nuevos conocimientos adquiridos.
- Algunas autoridades, por su falta de actualización frente a la dinámica del cambio, se mantienen indiferentes, ajenos a los logros y a la problemática de la Administración Pública.
- Desordenado crecimiento urbano no planificado, ausencia de catastro y plan de expansión urbana, agudizando con las carencias de los servicios básicos y de infraestructura sanitaria.
- El modelo organizacional tradicional, burocrático, jerárquico y predominante ya no resuelve el cambio de las necesidades de la población de esta compleja época.

- Las municipalidades necesitan liberarse del exceso burocrático, así como modernizarse frente a los organismos del gobierno central. Se requiere maximizar la capacidad del gobierno local para motivar la participación de la población. mediante una estructura simple desburocratizar y funcional.
- La legislación concede al municipio autonomía política, por lo cual emite normas con categoría de ley material. Autonomía local, con la facultad para promulgar ordenanzas con el fin de lograr el desarrollo local.
- La inadecuada ejecución del gasto municipal y el aumento del impuesto de promoción municipal, que se distribuye a través del FONCOMUN, han generalizado las críticas relativamente fundadas, por lo que es necesario la creación del Fondo de Estabilización del Canon, el cual evitaría que se tenga que gastar los recursos bajo presión o sin tener realmente una buena cartera de proyectos.
- La gestión municipal, no solo se vincula con el aspecto de servicios, sino que también, implica diseñar políticas públicas locales y establecer políticas sociales de educación, salud, nutrición, etc., como también promover el desarrollo económico, ambiental e institucional en beneficio de los ciudadanos.
- La mayoría de municipalidades siguen el mismo organigrama de gobierno y dirección con patrón tradicional;
- La municipalidad, en su función promotora local de desarrollo, debe actuar como entidad integradora y planificadora estratégica; además, debe ser receptiva y comprensible dentro de una cultura organizacional integral y accesible, lo cual implica una comunicación eficiente con la ciudadanía.

Como se puede apreciar la Administración Pública y a nivel de Municipalidades requiere de un cambio radical de su obsoleta normatividad, es urgente una Reingeniería o rediseño organizacional en

todo el aparato público y modernizarlo definitivamente donde el sistema prime sobre la norma, donde el principal objetivo sea la sociedad, con una Organización inteligente por procesos y se impulse una Gestión por Resultados.

De la problemática contextualizada y brechas dejadas al descubierto en el presente trabajo de investigación denominado: "El Diseño organizacional y la Gestión institucional de la entidad municipal de la Región Tacna, año 2021", y tenerlo presente, el mismo que amerita diseñar una propuesta de un modelo de rediseño organizacional para mejorar la gestión municipal a partir de los hallazgos del presente estudio.

4.3.2. Resultado del Análisis cuantitativo:

4.3.2.1. Resultados Descriptivos de la Variable Diseño Organizacional

Tabla 9

Frecuencia de la variable diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Diseño no adecuado	46	17.8
Diseño medianamente adecuado	178	68.7
Diseño adecuado	35	13.5
Total	259	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Tabla 10

Escala de valoración de la variable Diseño Organizacional

Niveles	Puntaje
Diseño no adecuado	[22 – 51)
Diseño medianamente adecuado	[52 – 81)
Diseño adecuado	[82 – 110]

Figura 6

Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados de la variable diseño organizacional



Fuente: Tabla 9

Análisis:

Los resultados de la Tabla 9 y Figura 6 representan la situación de la variable Diseño Organizacional. El resultado obtenido muestra un diseño medianamente adecuado con un 68.73%, seguido de un 17.76% de un diseño no adecuado.

4.3.2.2. Resultados de las dimensiones de la variable diseño organizacional:

-Análisis de la dimensión estructural:

Tabla 11*Frecuencia de la dimensión estructural*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Diseño no adecuado	48	18.5
Diseño medianamente adecuado	147	56.8
Diseño adecuado	64	24.7
Total	259	100.0

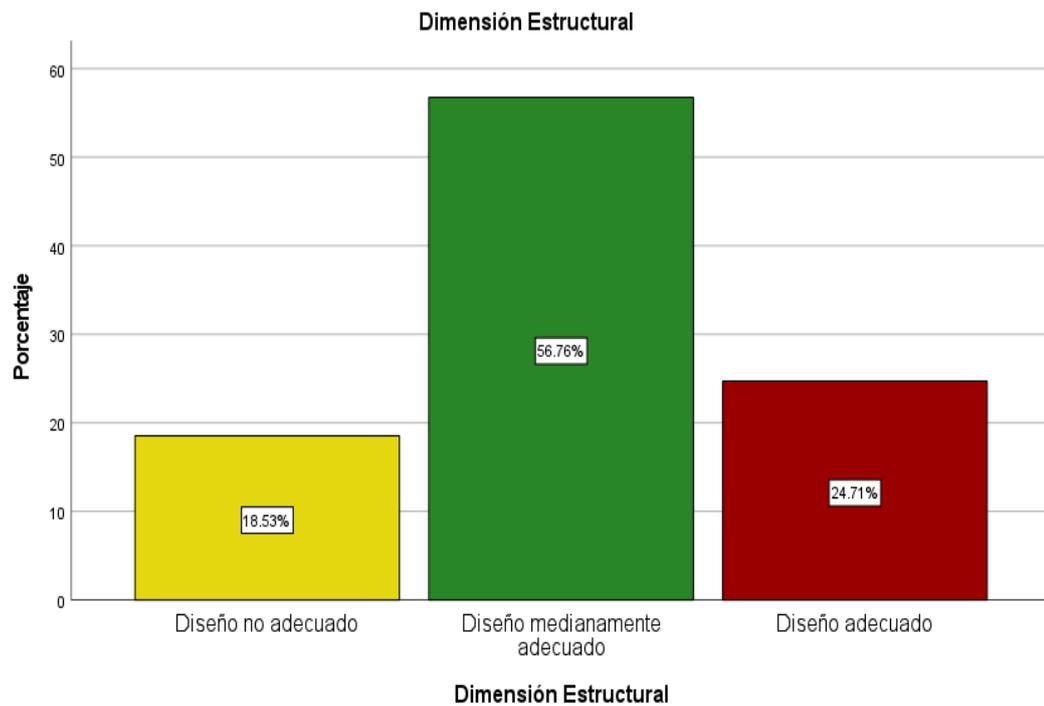
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Tabla 12*Escala de valoración*

Niveles	Puntaje
Diseño no adecuado	[13 – 30)
Diseño medianamente adecuado	[31 – 48)
Diseño adecuado	[49 – 65]

Figura 7

Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión estructural



Fuente: Tabla 11

Análisis:

Los resultados de la Tabla 11 y Figura 7, representan la Dimensión estructural de la variable diseño organizacional. El resultado obtenido muestra un diseño medianamente adecuado con un 56.76%, seguido de un 24.71% de un diseño adecuado.

Dimensión contextual:

Tabla 13

Frecuencia de la dimensión contextual

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Diseño no adecuado	63	24.3
	Diseño medianamente adecuado	164	63.3
	Diseño adecuado	32	12.4
	Total	259	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

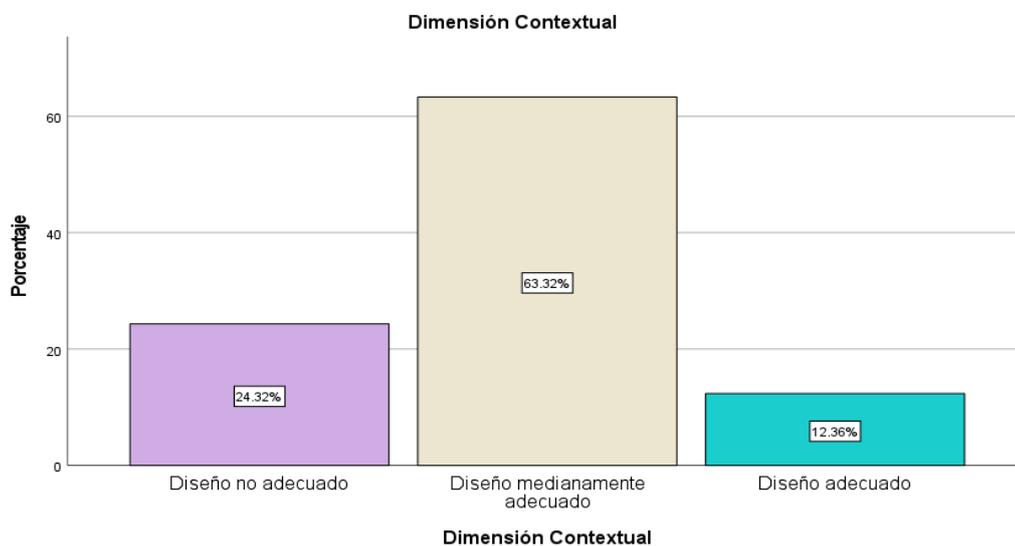
Tabla 14

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Diseño no adecuado	[12 – 28)
Diseño medianamente adecuado	[29 – 45)
Diseño adecuado	[46 – 60]

Figura 8

Frecuencia relativa porcentual con datos de la dimensión Contextual



Fuente: Tabla 13

Análisis:

Los resultados de la Tabla 13 y Figura 14, representan la Dimensión contextual de la variable diseño organizacional. El resultado obtenido muestra un diseño medianamente adecuado con un 63.32%, seguido de un 24.32% de un diseño no adecuado.

Resultados de la variable gestión institucional

Tabla 15

Frecuencia de la variable gestión institucional

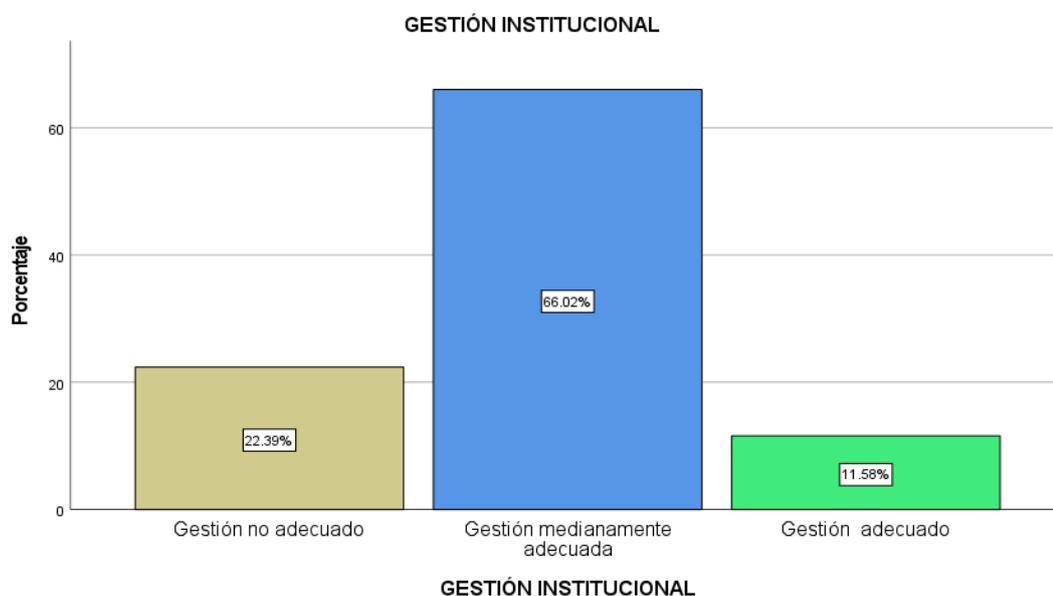
	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Gestión no adecuada	58	22.4
Gestión medianamente adecuada	171	66.0
Gestión adecuada	30	11.6
Total	259	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Tabla 16*Escala de valoración*

Niveles	Puntaje
Gestión no adecuada	[16 – 37)
Gestión medianamente adecuada	[38 – 59)
Gestión adecuada	[60 – 80]

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Figura 9*Frecuencia relativa porcentual de la variable gestión institucional*

Fuente: Tabla 15

Análisis:

Los resultados de la Tabla 15 y Figura 9, representan la situación de la variable Gestión Institucional. El resultado obtenido muestra un nivel de gestión medianamente adecuada con un 66.2%, seguido de un 22.39% de una gestión no adecuada.

-Frecuencias de las dimensiones de la variable Gestión Institucional:

-Dimensión Planeación:

Tabla 17

Frecuencia de la dimensión planeación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Gestión no adecuada	70	27.0
	Gestión medianamente adecuada	160	61.8
	Gestión adecuada	29	11.2
	Total	259	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

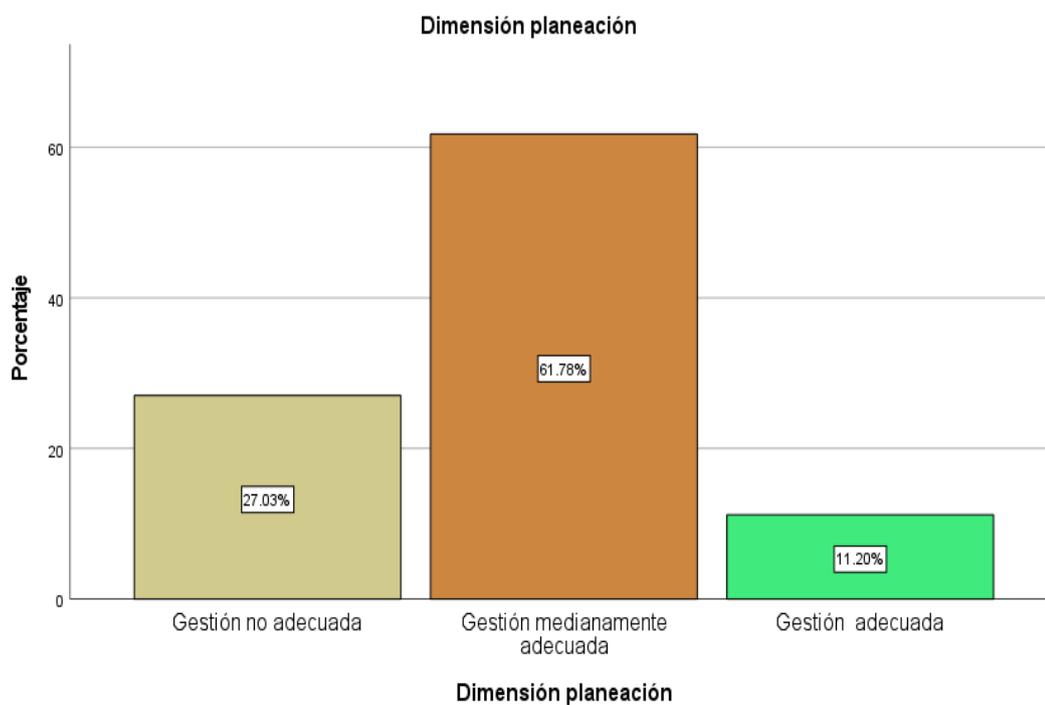
Tabla 18

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Gestión no adecuada	[04 – 09)
Gestión medianamente adecuada	[10 – 15)
Gestión adecuada	[16 – 20]

Figura 10

Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión planeación



Fuente: Tabla 17

Análisis:

Los resultados de la Tabla 17 y Figura 9, representan la Dimensión Planeación de la variable gestión institucional. El resultado obtenido fue de: Gestión medianamente adecuada con un 61.78%, seguido de Gestión no adecuada de planeación con el 27.03%.

-Dimensión gestión en la organización

Tabla 19*Frecuencia de la dimensión gestión en la organización*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Gestión no adecuada	64	24.7
Gestión medianamente adecuada	156	60.2
Gestión adecuada	39	15.1
Total	259	100.0

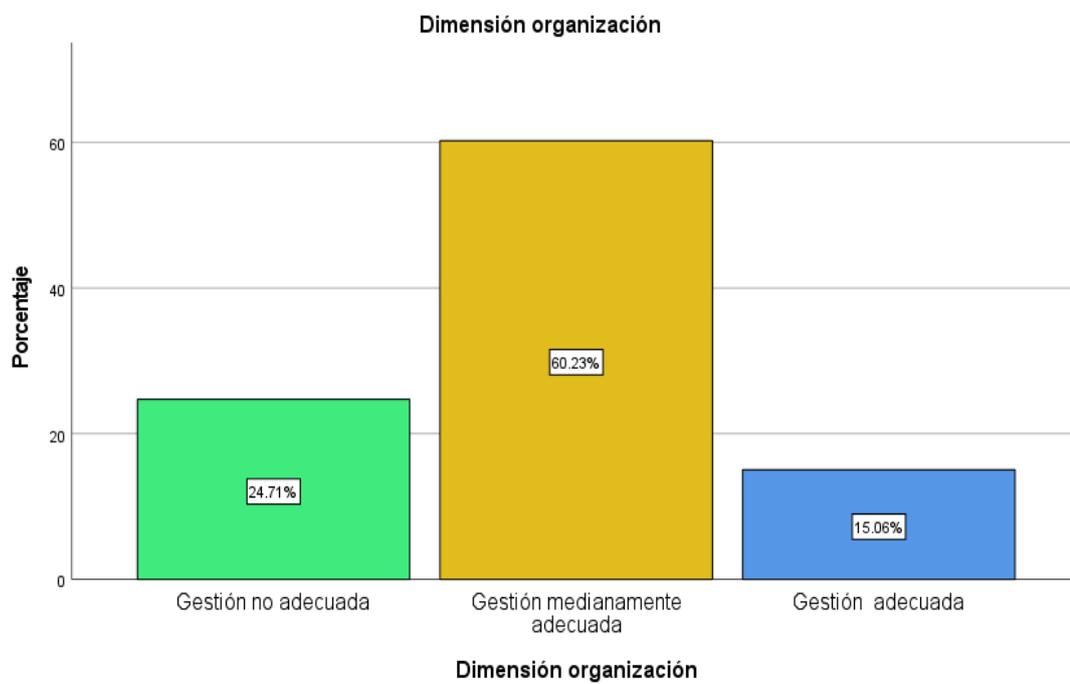
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Tabla 20*Escala de valoración*

Niveles	Puntaje
Gestión no adecuada	[4 – 9)
Gestión medianamente adecuada	[10 – 15)
Gestión adecuada	[16 – 20]

Figura 11

Frecuencia relativa porcentual con datos de la dimensión organización



Fuente: Tabla 19

Análisis:

Los resultados de la Tabla 19 y Figura 10, representa la Dimensión Organización de la variable gestión institucional. El resultado obtenido fue de: Gestión medianamente adecuada con un 60.23%, seguido de Gestión no adecuada de organización con el 24.71%.

Dimensión Dirección:**Tabla 21***Frecuencia de la dimensión gestión en la dirección*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Gestión no adecuada	32	12.4
Gestión medianamente adecuada	193	74.5
Gestión adecuada	34	13.1
Total	259	100.0

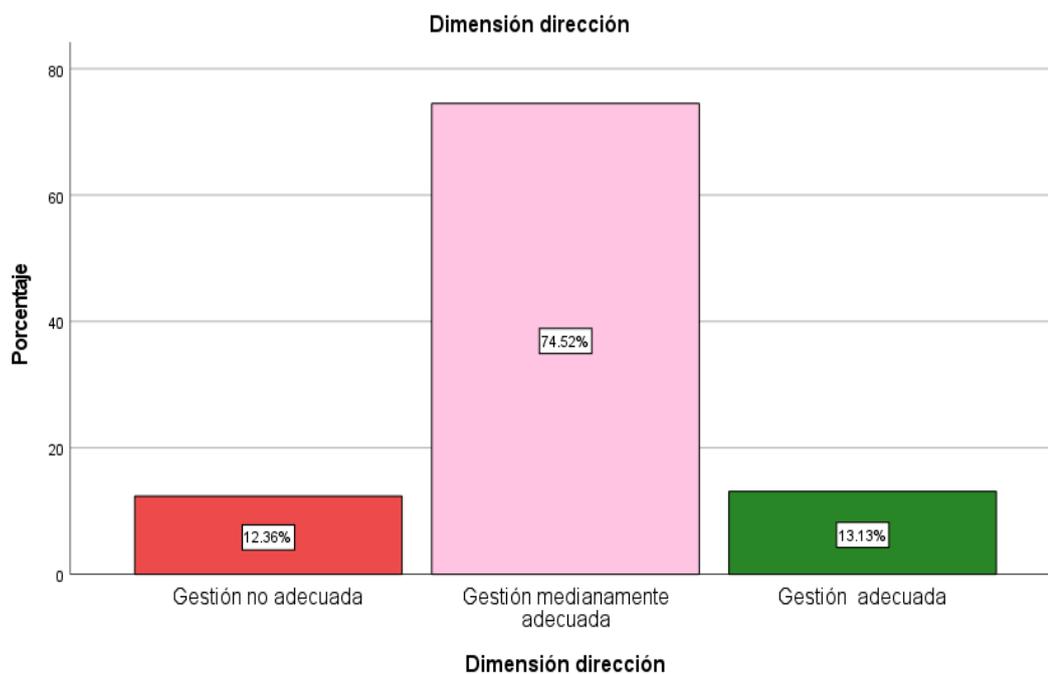
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Tabla 22*Escala de valoración*

Niveles	Puntaje
Gestión no adecuada	[4 – 9)
Gestión medianamente adecuada	[10 – 15)
Gestión adecuada	[16 – 20]

Figura 12

Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión Dirección



Fuente: Tabla 21

Análisis:

Los resultados de la Tabla 21 y Figura 11, representan la Dimensión Dirección de la variable gestión institucional. El resultado obtenido fue de: Gestión medianamente adecuada con un 74.52%, seguido de Gestión adecuada de dirección con el 13.13%

-Dimensión control

Tabla 23*Frecuencia de la dimensión gestión en el control*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Gestión no adecuada	50	19.3
	Gestión medianamente adecuada	178	68.7
	Gestión adecuada	31	12.0
	Total	259	100.0

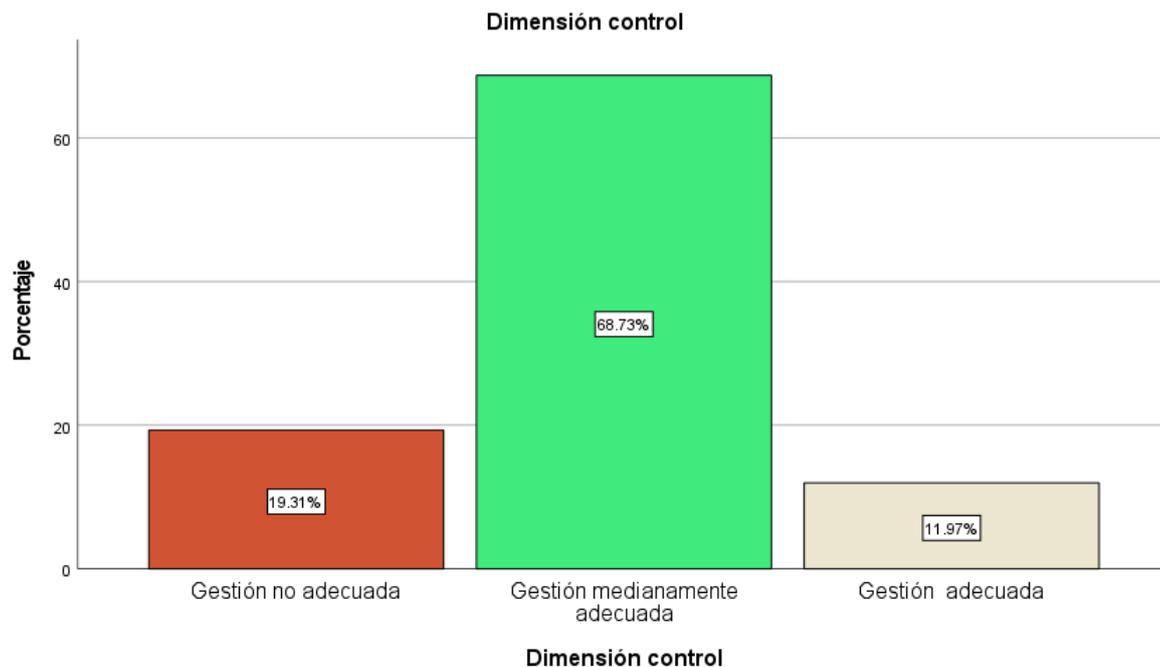
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.

Tabla 24*Escala de valoración*

Niveles	Puntaje
Gestión no adecuada	[4 – 9)
Gestión medianamente adecuada	[10 – 15)
Gestión adecuada	[16 – 20]

Figura 13

Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión control



Fuente: Tabla 23

Análisis:

Los resultados de la Tabla 23 y Figura 12, representan la Dimensión Control de la variable gestión institucional. El resultado obtenido fue de: Gestión medianamente adecuada con un 68.73%, seguido de Gestión no adecuada de control con el 19.31%.

4.4. Prueba estadística:

- Las pruebas estadísticas para el análisis inferencial, fue necesario conocer previamente la naturaleza de las variables y el comportamiento de los datos, mediante la prueba de normalidad .

- Para la prueba de normalidad: se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov para determinar el tipo de variables del presente estudio y con ello contar con un elemento más para escoger el estadístico de prueba, que se requiere para la prueba de hipótesis ya sea estadística paramétrica o no paramétrica.

4.4.1. De la variable Diseño Organizacional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor > 0.05: Se acepta Ho

SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza Ho

Tabla 25

Prueba de Normalidad de la variable Diseño Organizacional

		DISEÑO ORGANIZACIONAL	
N		259	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1.9575	
	Desv. Desviación	.55870	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.353	
	Positivo	.335	
	Negativo	-.353	
Estadístico de prueba		.353	
Sig. asin. (bilateral) ^c		<.001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	.000	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	.000
		Límite superior	.000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

Análisis:

Según los valores de la Tabla 25 en relación a la evaluación de la variable Diseño Organizacional podemos apreciar que la significancia asintótica o p-valor es de 0.000, lo cual es menor que 0.05, por lo que se rechaza Ho. Por tanto, en situación donde la prueba simple K-S y la correlación de Lilliefors son iguales, se confirma que la variable Diseño Organizacional no sigue una distribución normal y, en consecuencia podremos aplicar pruebas NO PARAMETRICAS para el contraste estadístico.

4.4.2. De la Variable Gestión Institucional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor > 0.05: Se acepta Ho

SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza Ho

Tabla 26

Prueba de Normalidad Gestión Institucional

		GESTIÓN INSTITUCIONAL	
N		259	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1.8919	
	Desv. Desviación	.57389	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.351	
	Positivo	.309	
	Negativo	-.351	
Estadístico de prueba		.351	
Sig. asin. (bilateral) ^c		<.001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	.000	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	.000
		Límite superior	.000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 299883525.

Análisis:

Según los valores de la Tabla 26, en relación a la evaluación de la variable Gestión Institucional, de observar que el sig. o p-valor es de 0.000 menor que el 0.05, por lo que se rechaza H_0 . Por tanto, en situación donde la prueba simple K-S y la correlación de Lilliefors son iguales, se confirma que la variable Gestión Institucional no sigue una distribución normal y, en consecuencia podremos aplicar pruebas NO PARAMETRICAS para el contraste estadístico.

4.4.3. Análisis de fiabilidad o confiabilidad de los cuestionarios:

Se trata de analizar la consistencia interna del test, es decir, el grado en que los ítems del cuestionario covarían entre sí y pueden medir bien los cuestionarios.

Para la confiabilidad o fiabilidad de los instrumentos aplicados se ha hecho uso de una de la herramienta básica denominada Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre - 1 y 1 como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 27

Escala de Alpha de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiables
0.01 – 0.49	Baja Confiabilidad
0.50 – 0.69	Moderada Confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte Confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta Confiabilidad

Fuente: (Cronbach, 1951)

A. Fiabilidad de la variable Diseño Organizacional:

Tabla 28

Alpha de Cronbach Diseño Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.963	25

Análisis:

Como se aprecia en la Tabla 28, el coeficiente tiene el valor de 0,963 lo cual significa que el instrumento aplicado de la variable Diseño Organizacional es de Alta confiabilidad.

B. Fiabilidad de la variable Gestión Institucional:

Tabla 29

Alpha de Cronbach Gestión Institucional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.958	16

Análisis:

Como se aprecia en la Tabla 29, el coeficiente tiene el valor de 0,958 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable Gestión Institucional es de Alta Confiabilidad.

4.1.3 Validez de Contenido por expertos:

La validez por juicio de expertos utilizando el método de la distancia del punto medio (DPP).

A. Validez de Contenido de la Variable Diseño Organizacional:

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 04 la validez del instrumento para la variable Diseño, se puede apreciar en la tabla adjunta.

Tabla 30*Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Diseño Organizacional*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	5	5	4
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables, medibles.	4	5	5
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.	5	4	5
4.COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de las variables.	4	4	4
5.PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.	5	4	5
6.SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.	5	4	5

Fuente: encuesta
los tres jueces

Tabla 31*Calificación del instrumento para la variable Diseño Organizacional*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
0.000	1.887	A	Adecuación total
1.888	3.775	B	Adecuación en gran medida
3.776	5.662	C	Adecuación promedio
5.663	7.550	D	Adecuación escasa
7.551	9.438	E	Inadecuación

Análisis:

Según las tablas 30 y 31 la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 0,75 y cae dentro del Intervalo A, de “Adecuación Total”. Por tanto, el instrumento Diseño Organizacional **supera** la prueba de validez.

B. Validez de Contenido de la Variable Gestión Institucional

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en la tabla 32 de valoración para la variable gestión institucional:

Tabla 32

Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Gestión Institucional

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	4	4	5
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables, medibles.	5	5	4
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.	5	4	4
4.COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de las variables.	5	5	5
5.PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.	5	4	4
6.SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.	5	4	5

Fuente: encuesta los tres jueces

Fuente: encuesta de tres jueces.

Tabla 33*Calificación del instrumento para la variable Gestión Institucional*

NUEVA ESCALA		INTERVAL	SIGNIFICADO
		O	
0.000	1.960	A	Adecuación total
1.961	3.920	B	Adecuación en gran medida
3.921	5.881	C	Adecuación promedio
5.882	7.841	D	Adecuación escasa
7.842	9.802	E	Inadecuación

Análisis:

Según las tablas 32 y 33 analizados mediante la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) esta es de 1,25 y cae dentro del Intervalo A, de una Adecuación Total. Por tanto, el instrumento **Gestión Institucional** supera la prueba de validez.

4.4.4. Validez de Constructo: Mediante el Método de Análisis Factorial

Análisis Factorial Exploratorio (AFE) de la Variable: Diseño Organizacional

-El determinante:

Tabla 34*Matriz de correlaciones***Matriz de correlaciones^a**

a. Determinante = 8.972E-12

Análisis:

El valor del determinante de la Matriz de Correlaciones es 8,97200E-12= 0,000000000000897, el cual es menor al nivel de significancia 0,05; por lo que se comprueba que existe correlación entre la serie de preguntas del cuestionario de la variable Diseño Organizacional.

Tabla 35*Prueba de KMO y BARTLETT de la variable Diseño Organizacional*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.924
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6329.555
	gl	300
	Sig.	.000

Análisis:

La medida de Káiser Meyer Olkin que contrasta la correlación de los ítems; su valor es de 0.924 cantidad que está muy por encima del 0,50 y cae dentro de la escala ($0,9 < KMO < 1,0$) de “Excelente adecuación muestral”; es decir, que se evidencia que entre ítems se correlacionan; asimismo, de acuerdo al resultado de la esfericidad de Bartlett, es significativa con su p-valor o sig. 0,000 menor que 0,05; indica que sí podemos factorizar las variables originales de forma eficiente; por **tanto, es factible realizar el análisis factorial (AFC), es decir continuar con la validez del constructo.**

Tabla 36*De las comunalidades*

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
ITEM1	1.000	.565
ITEM2	1.000	.749
ITEM3	1.000	.638
ITEM4	1.000	.783
ITEM5	1.000	.822
ITEM6	1.000	.773
ITEM7	1.000	.642
ITEM8	1.000	.659
ITEM9	1.000	.610
ITEM10	1.000	.746
ITEM11	1.000	.747
ITEM12	1.000	.836
ITEM13	1.000	.813
ITEM14	1.000	.707

ITEM15	1.000	.571
ITEM16	1.000	.720
ITEM17	1.000	.667
ITEM18	1.000	.781
ITEM19	1.000	.654
ITEM20	1.000	.591
ITEM21	1.000	.770
ITEM22	1.000	.700
ITEM23	1.000	.650
ITEM24	1.000	.779
ITEM25	1.000	.710
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Análisis:

Como los resultados de los ítems se acerca a 1, son aceptables debido a que se puede aseverar que las variables quedan muy bien explicadas mediante los componentes extraídos.

Tabla 37

Varianza total explicada (AVE) de la variable Diseño Organizacional (sin rotar)

Componen te	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	13.474	53.895	53.895	13.474	53.895	53.895
2	2.832	11.327	65.222	2.832	11.327	65.222
3	1.375	5.501	70.723	1.375	5.501	70.723
4	.931	3.725	74.448			
5	.725	2.900	77.349			
6	.637	2.546	79.895			
7	.597	2.386	82.281			
8	.507	2.030	84.311			
9	.444	1.777	86.088			
10	.435	1.741	87.829			
11	.360	1.440	89.269			
12	.339	1.357	90.626			
13	.309	1.236	91.861			
14	.300	1.200	93.062			
15	.261	1.046	94.108			
16	.244	.978	95.085			
17	.212	.849	95.934			

18	.190	.761	96.695		
19	.165	.661	97.356		
20	.149	.594	97.950		
21	.140	.559	98.509		
22	.118	.470	98.979		
23	.103	.412	99.391		
24	.090	.360	99.750		
25	.062	.250	100.000		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Análisis:

De acuerdo a la tabla 37, en la estructura factorial al componente 3, sin rotar, se tiene un porcentaje acumulado de varianza explicada (AVE) de 70.72%, superior al 50% mínimo que se necesita. Según la tabla anterior, al componente 1 hace la explicación de la varianza con el 53.89% de la varianza total explicada y hasta el componente 3 se logra cubrir el 70.72%. Por tanto, sí el AVE, supera el 50 % de la variable explicada consiguiente existe la Validez de constructo.

Conclusión parcial:

Dado los principales componentes como: el determinante, KMO, la esfericidad de Bartlett y la Varianza explicada positiva, es posible hacer el Análisis factorial Confirmatorio (AFC) para la variable Diseño Organizacional.

-Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) De La Variable Diseño Organizacional (considerando la rotación con dos componentes o dimensiones)

Tabla 38

De las comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
ITEM1	1.000	.564
ITEM2	1.000	.709
ITEM 3	1.000	.593
ITEM 4	1.000	.771
ITEM 5	1.000	.677
ITEM 6	1.000	.660
ITEM7	1.000	.376

ITEM 8	1.000	.603
ITEM 9	1.000	.541
ITEM 10	1.000	.741
ITEM 11	1.000	.713
ITEM 12	1.000	.765
ITEM 13	1.000	.779
ITEM 14	1.000	.649
ITEM 15	1.000	.571
ITEM 16	1.000	.691
ITEM 17	1.000	.667
ITEM 18	1.000	.718
ITEM 19	1.000	.610
ITEM20	1.000	.575
ITEM 21	1.000	.630
ITEM 22	1.000	.699
ITEM 23	1.000	.638
ITEM24	1.000	.738
ITEM 25	1.000	.627
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Análisis:

Según la tabla 38, los resultados de los ítems se acercan a 1, son aceptables porque se puede decir que las variables quedan muy bien explicadas a través de los componentes extraídos.

Tabla 39

La varianza total explicada (AVE)

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	13.474	53.895	53.895	13.474	53.895	53.895	9.956	39.825	39.825
2	2.832	11.327	65.222	2.832	11.327	65.222	6.349	25.397	65.222
3	1.375	5.501	70.723						
4	.931	3.725	74.448						
5	.725	2.900	77.349						
6	.637	2.546	79.895						

7	.597	2.386	82.281						
8	.507	2.030	84.311						
9	.444	1.777	86.088						
10	.435	1.741	87.829						
11	.360	1.440	89.269						
12	.339	1.357	90.626						
13	.309	1.236	91.861						
14	.300	1.200	93.062						
15	.261	1.046	94.108						
16	.244	.978	95.085						
17	.212	.849	95.934						
18	.190	.761	96.695						
19	.165	.661	97.356						
20	.149	.594	97.950						
21	.140	.559	98.509						
22	.118	.470	98.979						
23	.103	.412	99.391						
24	.090	.360	99.750						
25	.062	.250	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Análisis:

Los resultados de la tabla 39 es producto de la rotación mediante método Varimax, considerando dos dimensiones (Componentes), obteniendo un porcentaje acumulado de varianza explicada (AVE) del 65.22%, superior al 50% como mínimo que se necesita, con ello se demuestra que la **variable Diseño Organizacional tiene validez convergente.**

Tabla 40

La matriz del componente rotado (2 dimensiones)

Matriz de componente rotado^a		
	Componente	
	1	2
ITEM24	.840	.180
ITEM 18	.822	.206
ITEM 4	.819	.317
ITEM 22	.808	.214
ITEM 23	.793	.099
ITEM 16	.777	.294
ITEM 21	.776	.165
ITEM2	.772	.336
ITEM 17	.750	.322
ITEM 25	.749	.256
ITEM20	.742	.156
ITEM 19	.732	.272
ITEM 3	.692	.337
ITEM1	.674	.331
ITEM 5	.669	.479
ITEM 6	.621	.523
ITEM 13	.143	.871
ITEM 12	.155	.861
ITEM 10	.257	.821
ITEM 14	.098	.800
ITEM 11	.339	.773
ITEM 15	.268	.706
ITEM 8	.387	.673
ITEM 9	.444	.587
ITEM7	.433	.434
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

Tabla 41

La nueva estructura del cuestionario de la variable Diseño Organizacional

Dimensión 1 : Dimensión Estructural
ITEM24
ITEM 18
ITEM 4
ITEM 22
ITEM 23
ITEM 16

ITEM 21
ITEM2
ITEM 17
ITEM 25
ITEM20
ITEM 19
ITEM 3
ITEM1
ITEM 5
ITEM 6
Dimensión 2: Dimensión Contextual
ITEM 13
ITEM 12
ITEM 10
ITEM 14
ITEM 11
ITEM 15
ITEM 8
ITEM 9
ITEM7

Análisis:

En la tabla 41 muestra la estructura de la variable Diseño Organizacional, luego de rotar la matriz a 2 componentes(dimensiones) donde se muestran agrupados los ítems, los mismos que han sido considerados en el presente estudio y se mantiene por decisión del investigador. Si bien, la rotación difiere de la propuesta inicial, se decide continuar conservando las dimensiones del cuestionario original que validaron los jueces.

-Análisis Factorial Exploratorio (AFE) de la Variable Gestión Institucional

-El determinante:

Tabla 42

Matriz de correlación a

Matriz de correlación a

a. Determinante = 1.723E-7

Análisis:

Según la tabla 46, el valor del “determinante” de la Matriz de correlaciones es $1,72300E-7$, = 0,0000001723, el cual es menor al nivel de significancia 0.05; por lo que se indica que existe correlación entre la serie de preguntas del cuestionario de la variable Gestión Institucional.

Tabla 43

La Prueba de KMO y BARTLETT de Diseño Organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.898
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3922.115
	gl	120
	Sig.	.000

Análisis:

Según la tabla 43, la medida de Káiser Meyer Olkin que contrasta la correlación de los ítems; tiene un valor es de 0.898, cantidad que está muy por encima del 0,500 y cae dentro de la escala ($0,8 < KMO < 0,9$) de “Buena adecuación muestral”; es decir, que se evidencia que existen correlación entre ítems; asimismo, de acuerdo al resultado de la esfericidad de Bartlett, es significativa con su p-valor o sig. de 0,000 menor que 0.05; por tanto, indica que sí podemos factorizar las variables originales de forma eficiente; en consecuencia, es factible realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC), es decir continuar con la validez de constructo.

Tabla 44

De las Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
ITEM 01	1.000	.770
ITEM 02	1.000	.714
ITEM 03	1.000	.815
ITEM 04	1.000	.703
ITEM 05	1.000	.615
ITEM 06	1.000	.706

ITEM 07	1.000	.706
ITEM 08	1.000	.587
ITEM 09	1.000	.761
ITEM 10	1.000	.692
ITEM 11	1.000	.745
ITEM 12	1.000	.731
ITEM 13	1.000	.754
ITEM 14	1.000	.806
ITEM 15	1.000	.452
ITEM 16	1.000	.681
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Análisis:

En la tabla 44, los resultados de los ítems son positivos y se acercan a 1, son aceptables debido a que se puede aseverar que las variables quedan muy bien explicadas mediante los componentes extraídos.

Tabla 45

Varianza total explicada de la variable Diseño Organizacional (sin rotar)

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.878	61.735	61.735	9.878	61.735	61.735
2	1.360	8.502	70.238	1.360	8.502	70.238
3	.887	5.542	75.780			
4	.650	4.062	79.842			
5	.584	3.649	83.491			
6	.457	2.858	86.349			
7	.389	2.432	88.781			
8	.363	2.271	91.052			
9	.289	1.804	92.856			
10	.245	1.533	94.390			
11	.201	1.259	95.649			
12	.188	1.174	96.823			
13	.156	.973	97.796			
14	.145	.908	98.704			
15	.136	.848	99.553			
16	.072	.447	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Análisis:

En la tabla 45 se aprecia que la estructura factorial al segundo componente tiene un porcentaje acumulado de varianza explicada (AVE) de 70.238%, superior al 50% porcentaje mínimo que se necesita. Por tanto, sí el AVE, supera el 50 % de la variable explicada consiguiente existe la Validez de constructo.

Conclusión parcial del AFE:

Dado que los principales componentes como: el determinante, el KMO, la esfericidad de Bartlett y la Varianza explicada son positivos, es posible hacer el Análisis factorial Confirmatorio (AFC).

-Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para la variable Gestión Institucional:

Tabla 46

De las comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
ITEM 01	1.000	.785
ITEM 02	1.000	.772
ITEM 03	1.000	.819
ITEM 04	1.000	.832
ITEM 05	1.000	.777
ITEM 06	1.000	.771
ITEM 07	1.000	.754
ITEM 08	1.000	.829
ITEM 09	1.000	.773
ITEM 10	1.000	.719
ITEM 11	1.000	.851
ITEM 12	1.000	.768
ITEM 13	1.000	.778
ITEM 14	1.000	.835
ITEM 15	1.000	.890
ITEM 16	1.000	.822
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Análisis:

La tabla 43, muestra que los resultados de los ítems se acercan a 1, son aceptables porque se puede decir que las variables quedan muy bien explicadas a través de los componentes extraídos.

-La varianza total explicada (AVE):

Tabla 47

Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.878	61.735	61.735	9.878	61.735	61.735	4.557	28.479	28.479
2	1.360	8.502	70.238	1.360	8.502	70.238	4.029	25.183	53.662
3	.887	5.542	75.780	.887	5.542	75.780	2.920	18.250	71.912
4	.650	4.062	79.842	.650	4.062	79.842	1.269	7.930	79.842
5	.584	3.649	83.491						
6	.457	2.858	86.349						
7	.389	2.432	88.781						
8	.363	2.271	91.052						
9	.289	1.804	92.856						
10	.245	1.533	94.390						
11	.201	1.259	95.649						
12	.188	1.174	96.823						
13	.156	.973	97.796						
14	.145	.908	98.704						
15	.136	.848	99.553						
16	.072	.447	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Análisis:

La tabla 47 se aprecia los resultados de la tabla producto de la rotación mediante método Varimax, considerando 4 dimensiones (Componentes) a sugerencia del investigador obteniendo un porcentaje acumulado de varianza explicada (AVE) del 79.84%, superior al 50% como mínimo que se necesita, con ello se demuestra que la variable le tiene una **validez convergente**.

Tabla 48

Matriz del componente rotado de la variable Gestión Institucional

Matriz de componente rotados				
	Componente			
	1	2	3	4
ITEM 05	0.778	0.374	0.074	0.160
ITEM 02	0.766	0.229	0.273	0.240
ITEM 07	0.762	0.291	0.294	0.035
ITEM 03	0.749	0.219	0.445	0.108
ITEM 01	0.704	0.188	0.442	0.241
ITEM 08	0.592	0.504	0.353	-0.317
ITEM 12	0.186	0.837	0.029	0.177
ITEM 14	0.353	0.784	0.300	0.070
ITEM 13	0.278	0.750	0.163	0.334
ITEM 11	0.147	0.687	0.579	0.147
ITEM 10	0.358	0.657	0.395	0.056
ITEM 09	0.554	0.560	0.379	0.099
ITEM 04	0.476	0.198	0.751	0.045
ITEM 16	0.364	0.332	0.696	0.308
ITEM 06	0.517	0.231	0.603	0.296
ITEM 15	0.236	0.343	0.264	0.804
Método de extracción: análisis de componentes principales.				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.				
a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.				

Análisis:

En la tabla 47 se aprecia los resultados de la reagrupación de los ítems del cuestionario original en 4 componentes o dimensiones, los cuales se aprecia que

han variado su composición. No se eliminó ningún ítem, como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 49

La nueva estructura del cuestionario de la variable Gestión Institucional

Dimensión 1 : Dimensión Planeación
ITEM 05
ITEM 02
ITEM 07
ITEM 03
ITEM 01
ITEM 08
Dimensión 2: Dimensión Organización
ITEM 12
ITEM 14
ITEM 13
ITEM 11
ITEM 10
ITEM 09
Dimensión 3: Dimensión Dirección
ITEM 04
ITEM 16
ITEM 06
Dimensión 4: Dimensión Control
ITEM 15

Análisis:

En la tabla 49 se muestra la estructura de la variable Diseño Organizacional que difiere a lo recomendado que proponía que debería contener 2 componentes, por tanto, para ser coherente con las dimensiones del cuestionario original, se efectuó la rotación con varimax con 4 dimensiones o componentes, la misma que ha sido avalada con el AVE acumulado de 79.84%, que supera el 50% e indicando que la variable Diseño organizacional, tiene validez convergente.

4.5. Comprobación de hipótesis:

4.5.1. Comprobación de la Hipótesis General:

El Diseño Organizacional incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

a) Previamente se debe de calcular la relación entre las variables:

i. Formulación de la hipótesis de Investigación

Ho: El Diseño Organizacional no se relaciona significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

Hi: El Diseño Organizacional se relaciona significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

ii. Significancia asintótica: sig= 0.05

iii) Estadístico de prueba: Rho de Spearman:

Tabla 50

Correlaciones diseño organizacional

			Correlaciones	
			DISEÑO ORGANIZACIONAL	GESTIÓN INSTITUCIONAL
Rho de Spearman	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1.000	.757**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	259	259
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Coeficiente de correlación	.757**	1.000
Sig. (bilateral)		<.001	.	
	N	259	259	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

iv) Decisión:

El sig es 0.001 menor al 0.05, por tanto: Rechazar Ho

v) Conclusión:

Con un nivel de significancia menor a 0.05, hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional tiene una relación significativa con un Rho de spearman de 0.759 en la en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

b) Cálculo de la incidencia de la variable diseño organizacional en la Gestión Institucional:**i. Formulación de la hipótesis de Investigación**

Ho: El Diseño Organizacional no incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

Hi: El Diseño Organizacional incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

ii. Significancia asintótica: sig= 0.05**iii) Estadístico de prueba: Regresión Ordinal:****Tabla 51**

Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	-2	244.728		
Final	38.667	206.061	2	<.001

Función de enlace: Logit.

Analisis:

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la Variable Diseño Organizacional en la Gestión institucional, asimismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 206.061 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,001 frente a la significación estadística α menor a 0,05 ($p\text{-valor} < \alpha$), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

Tabla 52

Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.549
Nagelkerke	.669
McFadden	.463

Función de enlace: Logit.

iv) Decisión:

El sig es 0.001 menor al 0.05, por tanto: Rechazar H_0

v) Conclusión:

-La prueba del pseudo R cuadrado, muestra que se estarían presentando la dependencia porcentual del Diseño Organizacional que influyen en la Gestión Institucional, el cual son representados por el coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la Gestión institucional depende del 66.9 % del Diseño Organizacional.

-Por tanto, con un nivel de significancia menor a 0.05, visto el indicador Nagelkerke del 0.669, hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional tiene una incidencia

significativa del 66.9% en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

4.5.2. Comprobación de la Hipótesis específica 1

El Diseño organizacional en su dimensión estructural incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

a) **Previamente se debe de calcular la relación entre la dimensión y la variable dependiente:**

i. Formulación de la hipótesis de Investigación

Ho: El Diseño Organizacional en su dimensión estructural no se relaciona significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

Hi: El Diseño Organizacional en su dimensión estructural se relaciona significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

ii. **Significancia asintótica: sig= 0.05**

iii) **Estadístico de prueba: Rho de Spearman:**

Tabla 53

Correlaciones dimensión estructural

		Correlaciones	
		Dimensión Estructural	DISEÑO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Dimensión Estructural	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.765**
	N	259	259
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	.765**
Sig. (bilateral)		<.001	.
N		259	259

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

iv) Decisión:

El sig es 0.001 menor al 0.05, por tanto: Rechazar H_0

v) Conclusión:

Con un nivel de significancia menor a 0.05, hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional en su dimensión estructural tiene una relación significativa en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

b) Cálculo de la incidencia del diseño organizacional en su dimensión estructural en la Gestión Institucional:

i. Formulación de la hipótesis de Investigación

Ho: El Diseño Organizacional en su dimensión estructural no incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

Hi: El Diseño Organizacional en su dimensión estructural incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

ii. Significancia asintótica: sig= 0.05

iii) Estadístico de prueba: Regresión Ordinal:

Tabla 54

Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	248.222			
Final	15.166	233.056	2	<.001

Función de enlace: Logit.

Analisis:

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la Dimensión Estructural en la Gestión institucional, asimismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 233.056 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,001 frente a la significación estadística α menor a 0,05 ($p\text{-valor} < \alpha$), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

Tabla 55*Pseudo R cuadrado*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	.593
Nagelkerke	.691
McFadden	.459

Función de enlace: Logit.

iv) Decisión:

El sig es 0.001 menor al 0.05, por tanto: Rechazar Ho

v) Conclusión:

-La prueba del pseudo R cuadrado, muestra que se estarían presentando la dependencia porcentual de la Dimensión Estructural que influye en la Gestión Institucional, el cual son representados por el coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la Gestión institucional depende del 69.1 % de la Dimensión Estructural.

-Por tanto, con un nivel de significancia menor a 0.05, visto el indicador Nagelkerke del 0.691, hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional en su dimensión estructural tiene una incidencia significativa del 69.1% en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

4.5.3. Comprobación de la Hipótesis específica 2

El Diseño organizacional en su dimensión contextual incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

a) Previamente se debe de calcular la relación entre la dimensión y la variable dependiente:

i. Formulación de la hipótesis de Investigación

Ho: El Diseño Organizacional en su dimensión contextual no se relaciona significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

Hi: El Diseño Organizacional en su dimensión contextual se relaciona significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

ii. Significancia asintótica: sig= 0.05

iii) Estadístico de prueba: Rho de Spearman:

Tabla 56

Correlaciones de la dimensión contextual

		Correlaciones		
			Dimensión Contextual	DISEÑO ORGANIZACION AL
Rho de Spearman	Dimensión Contextual	Coeficiente de correlación	1.000	.842**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	259	259
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	.842**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	259	259

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

iv) Decisión:

El sig es 0.001 menor al 0.05, por tanto: Rechazar H_0

v) Conclusión:

Con un nivel de significancia menor a 0.05, hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional en su dimensión contextual tiene una relación significativa en la en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

b) Cálculo de la incidencia del diseño organizacional en su dimensión contextual en la Gestión Institucional:**i. Formulación de la hipótesis de Investigación**

H_0 : El Diseño Organizacional en su dimensión contextual no incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

H_1 : El Diseño Organizacional en su dimensión contextual incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

ii. Significancia asintótica: sig= 0.05**iii) Estadístico de prueba: Regresión Ordinal:****Tabla 57**

Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	287.460			
Final	13.198	274.263	2	<.001

Función de enlace: Logit.

Analisis:

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la Dimensión Contextual en la Gestión Institucional, asimismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 274,263 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,001 frente a la significación estadística α menor a 0,05 ($p\text{-valor} < \alpha$), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

Tabla 58

Pseudo R cuadrado

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.653
Nagelkerke	.785
McFadden	.594

Función de enlace: Logit.

iv) Decisión:

El sig es 0.001 menor al 0.05, por tanto: Rechazar Ho

v) Conclusión:

-La prueba del pseudo R cuadrado, muestra que se estarían presentando la dependencia porcentual de la Dimensión Contextual que influyen en la Gestión Institucional, el cual son representados por el coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la Gestión Institucional depende del 78.5 % de la Dimensión Contextual.

-Finalmente, con un nivel de significancia menor a 0.05, visto el indicador Nagelkerke del 0.785, hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional en su dimensión contextual tiene una incidencia significativa del 78.5% en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito demostrar de qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna. Uno de los hallazgos importantes es la evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional tiene una incidencia significativa del 66.9% en la Gestión Institucional de las entidades Municipales Provinciales de la Región Tacna. Y entendiendo que el diseño organizacional es concebido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004) así como lo que sostiene Hodge (2003), que el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad,

La incidencia o influencia de la variable en un 66% es un nivel por encima del promedio, debe ameritar una mirada de las autoridades municipales como cualquier otro tipo de organización, pues para ello veamos los resultados de la investigación de (López, 2021) en su trabajo de investigación: “Ausencia del diseño organizacional dentro de las entidades que impiden una correcta ejecución de procesos internos “Tunja-Boyacá, 2021. el trabajo tiene como propósito divulgar la problemática originada por la ausencia de segregación de funciones dentro de las entidades, donde se impide el buen desarrollo de los procesos internos, teniendo como base la mejora en la estructura organizacional, generando el cumplimiento de las normas y conocimiento de las funciones a desarrollar en el área de trabajo requerido por la entidad, de ahí la necesidad de la globalización y un adecuado manejo de la administración.

Al respecto, en cuanto a la Metodología del Diseño organizacional que mencionan (Rodríguez-González, González-González, Noy-ViamontesI, & Pérez-SotolongoII, 2012) en su artículo denominado: La Metodología de Diseño Organizacional Integrado enfoque a procesos y competencias”. La Habana, Cuba. Donde “La Metodología de Diseño Organizacional responde a la introducción de formas organizativas basadas en el diseño de procesos, la estrategia y la gestión por competencias; integradas con los sistemas y tecnologías de la información. El modelo de diseño tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita diseñar una organización de nueva creación al tiempo que se va construyendo, sustentado en una plataforma integrada. La aplicación realizada demuestra la factibilidad de la metodología en las condiciones actuales y los resultados obtenidos avalan los procedimientos que la hacen funcional para Cuba y adaptable a objetivos similares en otros países.

Otro estudio relacionado a la variable gestión institucional o gestión municipal tenemos la de (Romo, 2016) en su trabajo de investigación: Gestión Municipal y su Incidencia en el Desarrollo Local Del Distrito De Huancayo – Junín. Dicho estudio tuvo como propósito determinar la incidencia de la gestión municipal en el desarrollo local. Investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional. Los resultados del estudio muestran que la Gestión Municipal se relaciona significativamente con el Desarrollo Local, y alcanza un Nivel de correlación positiva considerable de 69,0% y 47.61% de incidencia en la variación del Desarrollo Local. Los resultados obtenidos muestran la evaluación de la gestión municipal del gobierno local provincial de Huancayo y logra un nivel medio de incidencia en el desarrollo local como municipalismo

Los resultados de este estudio muestran que la dimensión estructural del diseño organizacional de las entidades municipales de la Región Tacna correlaciona significativamente con la variable de gestión institucional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.765, lo que indica una correlación fuerte y positiva. Además, el indicador Nagelkerke del 0.691 sugiere que el

diseño organizacional en su dimensión estructural explica el 69.1% de la variación en la gestión institucional. Estos hallazgos destacan la importancia de prestar atención al diseño organizacional en la gestión institucional de las entidades municipales de la Región Tacna. Por ejemplo, al mejorar la estructura organizacional de estas entidades, se puede mejorar significativamente su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales. Los responsables de la gestión institucional en estas entidades pueden utilizar estos hallazgos para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y promover el desarrollo de políticas y estrategias efectivas.

Por consiguiente se requiere mayor gestión en el seno de las municipalidades provinciales como se puede apreciar en las bases teóricas esta dimensión (estructural) describen las características internas de una organización y que están centradas en la formulación documentaria, la especialización de las tareas, la estandarización de una manera uniforme de las tareas; la jerarquía de la autoridad propia de una organización tradicional, la complejidad organizacional, la centralización en la toma de decisiones, el profesionalismo medio por antigüedad; y finalmente las razones de personal. Y como apreciamos son factores de gestión que debe ser retomada a la luz de la presente investigación.

Los resultados de este estudio muestran que la dimensión contextual del diseño organizacional de las entidades municipales de la Región Tacna correlaciona significativamente con la variable de gestión institucional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.842, lo que indica una correlación fuerte y positiva. Además, el indicador Nagelkerke del 0.785 sugiere que el diseño organizacional en su dimensión contextual explica el 78.5% de la variación en la gestión institucional. Estos hallazgos destacan la importancia de prestar atención tanto a la dimensión contextual como a la estructural del diseño organizacional en la gestión institucional de las entidades municipales de la Región Tacna. Por ejemplo, al mejorar el contexto organizacional en el que operan estas entidades, se puede mejorar significativamente su capacidad

para cumplir con sus objetivos institucionales. Los responsables de la gestión institucional en estas entidades pueden utilizar estos hallazgos para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y promover el desarrollo de políticas y estrategias efectivas.

Como parte del diagnóstico es lo que se muestran en la tabla 5 y en el numeral 4.3.1 recogido de las entrevistas y autorreportaje de funcionarios y ex funcionarios donde se destaca entre otros: no hay una gestión pública eficiente, no hay control interno, requiere actualizar los sistemas administrativos, no hay una cultura de servicio, la meritocracia no se cumple en todo su contexto, falta de competitividad, el modelo organizativo es tradicional, funcional, burocrático; inadecuada gestión del gasto; se requiere de cambio a través de un rediseño organizacional o una reingeniería total. Por cierto, enmarcado en un trabajo de desarrollo organizacional con plena intervención de las más altas autoridades de turno.

A lo analizado en los párrafos anteriores, es necesario resaltar el contexto, la presente investigación se desarrolla en un escenario donde las políticas de estado en primer lugar requieren que el aparato estatal se modernice, alcance competitividad y cierre brechas en cada rincón del país. Más aún, los procesos actuales de globalización implican entender las organizaciones desde una nueva óptica, desde una mirada sistémica donde el principal actor sea el ciudadano sin abstraernos de los escenarios políticos, económicos, legales y de coyuntura.

Es más, en relación a las implicancias teóricas y prácticas de los hallazgos podemos indicar que el diseño organizacional no es el único instrumento para lograr la eficiencia y la eficacia organizativa, frente a una serie de herramientas, instrumentos y enfoques; sin embargo, es uno de sus determinantes. Hay una exigencia imperativa, concordante con la política de estado de la descentralización, empoderar y dar autonomía a una área o dependencia para la toma de decisiones; evitarse la insularidad que sostienen Mario Weissbluth (2006) o feudalización de la

gestión, áreas que trabajan como una isla separada y con antagonismo, mala comunicación y traslape de funciones entre ellas. “Los impactos negativos de la insularidad alteran profundamente la operación de aquellas entidades que deben trabajar como un sistema integrado para atender adecuadamente las necesidades de sus usuarios”.

Como se puede inferir, los resultados hallados coinciden en parte con investigaciones citadas, y el vasto marco teórico, dado la relevancia de las variables de estudio el diseño organizacional si tienen un alta incidencia en la gestión institucional o Municipal, y aunque la evidencia que se aporta en la presente investigación debe ser meritado en su contexto, se trata de un aporte teórico o básico, con la finalidad acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de la ciencia sin interesar las posibles aplicaciones o consecuencias prácticas. Y como precisa Bunge (1985), “su objetivo es cognitivo e intenta formular generalizaciones para desarrollar una teoría basada en principios o leyes”. Sin embargo, hay mucha praxis que desarrollar.

De otra parte, una de las limitaciones de la presente investigación está enmarcada por el enfoque cuantitativo, pudo haber sido mucho más holística de haber realizado una complementariedad de enfoques, técnicas o instrumentos, en esta oportunidad se ha utilizado la entrevista. sin perder el rigor científico y la coherencia paradigmática accediendo a la opinión a través de entrevistas a profundidad a las autoridades locales y en particular a la población integrante de cada una de los municipios provinciales.

Igualmente, antes de terminar con la discusión es necesario dar una mirada a las variables intervinientes, en cuanto a la temporalidad se trata del ejercicio 2021 de otra parte la invasión rusa de Ucrania este año no solo ha provocado crisis humanitarias, migratorias y de refugiados en gran escala, sino que también ha añadido riesgos de deterioro en la economía mundial, que se suma a la pandemia de COVID-19. Internamente, en un contexto político muy agitado donde la confrontación entre el ejecutivo y el legislativo definitivamente repercute en el accionar del estado, de otra parte la situación económica del país no es la mejor,

somos una economía social de mercado como rol económico por la constitución de 1993, sin embargo nuestra economía es más de mercado que social, donde se suma la inflación externa como interna con serias repercusiones para la economía del pueblo peruano y en particular para las clases menos favorecidas.

Finalmente, hay una tarea grande por hacer en las organizaciones del estado y en lo particular en los gobiernos locales, requieren de apoyo, capacitación, toda vez que tienen dificultades de afrontar el desarrollo sostenible en sus respectivas jurisdicciones, tienen limitaciones para abordar el aspecto económico, ambiental, social-humano y su propia gestión institucional, como lo precisa de lo investigado por Quintanilla (2013) la que se infiere que los gobiernos locales no contribuyen al desarrollo sostenible, de allí la invocación de seguir investigando en forma holística, sistémica por la complejidad del fenómeno social.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Con un nivel de significancia menor a 0.05, con un Rho de Spearman de 0.759 fuerte y positivo el diseño organizacional correlaciona con la variable gestión institucional, a la vez tiene un indicador Nagelkerke del 0.669, por el cual hay evidencia estadística para afirmar que el diseño organizacional tiene una incidencia significativa del 66.9% en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021. Estos hallazgos tienen implicancias importantes para los responsables de la gestión institucional en entidades municipales, ya que sugieren que prestar atención al diseño organizacional puede tener un impacto significativo en la calidad de la gestión institucional.

SEGUNDA

Los resultados de este estudio muestran que la dimensión estructural del diseño organizacional de las entidades municipales de la Región Tacna correlaciona significativamente con la variable de gestión institucional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.765, lo que indica una correlación fuerte y positiva. Además, el indicador Nagelkerke del 0.691 sugiere que el diseño organizacional en su dimensión estructural explica el 69.1% de la variación en la gestión institucional. Estos hallazgos destacan la importancia de prestar atención al diseño organizacional en la gestión institucional de las entidades municipales de la Región Tacna. Por ejemplo, al mejorar la estructura organizacional de estas entidades, se puede mejorar significativamente su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales. Los responsables de la gestión institucional en estas entidades pueden utilizar estos hallazgos para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y promover el desarrollo de políticas y estrategias efectivas.

TERCERA

Los resultados de este estudio muestran que la dimensión contextual del diseño organizacional de las entidades municipales de la Región Tacna correlaciona significativamente con la variable de gestión institucional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.842, lo que indica una correlación fuerte y positiva. Además, el indicador Nagelkerke del 0.785 sugiere que el diseño organizacional en su dimensión contextual explica el 78.5% de la variación en la gestión institucional. Estos hallazgos destacan la importancia de prestar atención tanto a la dimensión contextual como a la estructural del diseño organizacional en la gestión institucional de las entidades municipales de la Región Tacna. Por ejemplo, al mejorar el contexto organizacional en el que operan estas entidades, se puede mejorar significativamente su capacidad para cumplir con sus objetivos institucionales. Los responsables es decir las autoridades de la gestión institucional en estas entidades pueden utilizar estos hallazgos para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y promover el desarrollo de políticas y estrategias efectivas orientadas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

A las altas autoridades de turno de las municipalidades Provinciales de la Región Tacna, entendiendo el diseño organizacional la manera como se agrupan tareas y personas en la organización, se recomienda en primer lugar la aplicación de trabajo de Desarrollo Organizacional(DO) en optimizar el binomio tareas-personas y actualizar la estructura organizacional, como condición previa para resolver y/o disminuir los problemas que demandan las comunidades, para ello se requiere la comprensión de las causas profundas, más allá de los síntomas aparentes; de manera tal que les permitan tener data valiosa como diagnóstico situacional, complementaria a lo que se aporta en el planteamiento del problema, fomentar la capacidad de integración y colaboración entre los grupos y los

individuos; determinar las brechas y realizar un balance entre las necesidades de la organización y las exigencias de su misión y visión, estrechar canales de acercamiento a la población servida, además se requerirá mejorar los niveles de información y comunicación interna y externa, mejorar el diseño organizacional optimizando el diagnóstico y el recurso humano.

Se recomienda realizar trabajos que propendan a mejorar el diseño organizacional y entendiéndose que es la manera como se agrupan tareas y personas, igualmente la gestión institucional o municipal debe apoyarse con técnicas, herramientas, sistemas y soporte informático de acuerdo a la magnitud de cada una de las realidades que cada Municipalidad provincial, es más, Se recomienda una consultoría externa, para acceder a un trabajo especializado, optimizar procesos, finalmente mejorar los sistemas administrativos actuales que permita una ejecución operativa, presupuestal y de inversiones que asegure la sostenibilidad de las entidades. en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA:

A las altas autoridades de turno de las municipalidades Provinciales de la Región Tacna, entendiéndose que el Diseño organizacional en su dimensión estructural (formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, el profesionalismo y el personal) se recomienda tener presente, no perderse en la frondosa documentación y acervo documentario y que esto dificulte la dinámica empresarial; Propender a la especialización sin exagerar a la división del trabajo; que la estandarización no atente contra la innovación, la mejora continua y eficiencia organizacional; La jerarquía de la autoridad debe estar en función a los procesos no a las funciones; entender que la estructura organizativa y la gestión propia son parte y claves de la Teoría Organizacional, generar unidades lo más autónomas posible a la luz de los resultados obtenidos y en un entorno global sumamente exigente se requiere previo estudio buscar un diseño y una

estructura organizativa acorde a las organizaciones y a las exigencias del momento, concordante con las políticas de estado en contar con organizaciones modernas, competitivas que tenga como mirada principal centrada en la ciudadanía o población a quien se sirve.

TERCERO:

A las altas autoridades de turno de las municipalidades Provinciales de la Región Tacna, por tratarse de la dimensión contextual (tamaño, Tecnología organizacional, ambiente externo, estrategias y objetivos, la cultura organizacional), se recomienda: En relación al tamaño de estar sustentando en la gestión por procesos; en relación a la tecnología organizacional se debe acceder a una tecnología moderna, al gobierno digital; Tener en cuenta el ambiente externo, concordante con la política de estado de considerar al ciudadano como prioridad en el accionar administrativo; Para la Estrategia y objetivos debe estar respaldado con la implementación de un “Mapa de procesos” dividido en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo: Replantear la cultura organizacional, con estrategias dado la complejidad del fenómeno social, es necesario reducir esa complejidad ampliando el diagnóstico efectuado en el presente estudio. Asimismo; se recomienda evitar la insularidad que sostienen Mario Waissbluth o feudalización de la gestión, áreas que trabajan como una isla separada y con antagonismo, mala comunicación y traslape de funciones entre ellas; que la complejidad del fenómeno social se integren realmente dentro del marco de la Planificación estratégica y prospectiva, complementado con los planes Operativos, los planes de inversiones, los planes de desarrollo local, para mejorar la ejecución y gestión municipal de manera de escalar en forma sostenida sus niveles de competitividad que son medidos periódicamente por Pontificia universidad católica del Perú (PUCP) y según el Instituto Peruano de Economía (IPE).

CUARTO:

A las altas autoridades de turno de las municipalidades Provinciales de la Región Tacna, para mejorar la Gestión institucional o municipal, dentro del marco de las leyes y procedimientos municipales y enmarcados en las políticas de estado, se recomienda definitivamente abandonar el sistema organizacional funcional por el de “Gestión por procesos y de mejora continua”, la misma que debe estar plasmado en una política institucional y a la vez que esta debe formar parte de una nueva cultura Institucional”.

Además, se recomienda implementar, un nuevo tipo de liderazgo con entereza (Serenidad y fortaleza) y coraje intelectual que evite la procrastinación (la postergación de proyectos importantes), con resiliencia (hacer frente a las adversidades) sin confrontaciones y sin doblegarse para tomar decisiones para lograr cerrar las brechas sociales en beneficio de la ciudadanía y en cumplimiento al mandato de nuestra carta magna, en lograr el bienestar general del pueblo peruano.

Finalmente se recomienda que los instrumentos de gestión promuevan el desarrollo integral y sostenible, asegurando brindar servicios de calidad a través de una gestión moderna, transparente, eficiente, con valores, inclusiva, participativa y orientada a procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, M. (2015). *Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planeación del gobierno regional de Junín en el año 2015*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP_dd94bf3caf6a5ef2a3010ec039373f14/Description#tabnav
- Bermúdez, J. (2016). “*Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de funciones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA, Tarapoto, 2016*”. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1312/bermudes_vj.pdf?sequence=1
- Bolaños, R. (2009). *Una propuesta técnico-conceptual para el diseño organizacional en la administración pública*. Universidad de Costa Rica.
- Bunge, M. (1969). *La Investigación Científica*. Ariel.
- Caballero, L. (2017). *Guía de Diseño o rediseño Organizacional para el Estado Colombiano*. file:///D:/ESPG%20UPT%202021/BERENISE%20BRAVO%202021/TESIS%20BERENISE%20SEETIMBRE%202022/914b86e5-8bec-4aee-a251-3bc9f29b39dc%23___text=Un%20dise%C3%B1o%20o%20redise%C3%B1o%20no,y%20credibilidad%20ante%20la%20ciudadan%C3%ADa..pdf
- Caldas, M., Herráez, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa - Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex S.A.
- CENTRUM. (2021). Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2021. de <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/resultados-ranking-competitividad-mundial-2021/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson.

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill: Madrid. Recuperado el 10 de abril de 2021
- Choez, G., & Ramos, L. (2021). Diseño organizacional para la empresa Casa Mobeloft S.A. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54670>
- Cisneros, B. (2018). “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA BANARIEGO S.A”. file:///C:/Users/PC_02/Downloads/BINGQ-ISCE-18P76.pdf
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2014). *Administración (12° ed.)*. Pearson.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*. 1951;16:297-333. *Psychometrika*. , 16:297-333.
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Latin America.
- Diaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativa*. Paraninfo.
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. IDEGRAF.
- Gareth, J. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambios en las Organizaciones*. Méjico: Pearson Educación.
- Gargantini, D., & Pedrotti, C. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. *Economía, Sociedad y Terrorismo*, 319-357.
- Gonzales, R., & Serrano, E. (2018). Entrevistas espontáneas categoriales para la construcción de categorías orientadoras en la investigación Cualitativa. *Journal Latin American SCIENCE*, pp.01-11.
- Gutierrez, M. (2004). *Administrar para la Calidad*. Limusa S.A.
- Gutierrez, R., Otiniano, I., & Pérez, A. (2019). *Diseño organizacional para G & S Laboratory de Trujillo, 2016 – 2019*.

http://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_f1d60198ff61c65f1304e8c96b55f39e

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ma)*. México: Thomson.

Hernández. (1996). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Hernández, R. (2013). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernandez, & Batista. (2014). *Investigación Científica*. McGraw-Hill.

Hodge, B. (2003). *Teoría Organizacional, un enfoque estratégico*. Prentice.

Hogan. (2013). Teoría de la mente. *Katharsis*, 136.

Huamán, L. (2011). *Metodologías para implementar la estrategia:diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Iborra, M. D., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. Ediciones Paraninfo.

INICAM. (23 de abril de 2021). *Instituto de Investigación y Capacitación Municipal*. <https://inicamblog.wordpress.com/2011/08/12/%C2%BFques-el-control-interno-en-el-sector-publico/>

IPE. (2021). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/>

Jiménez, V. (2021). *Rediseño organizacional en la gestión institucional*. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial (14° ed.)*. McGraw-Hill.

León, J., & Villarreal, N. (2018). *La gestión institucional y la gestión administrativa en el nivel secundario de Pallanchacra, Pasco- 2018*. UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33340/leon_hj.pdf?sequence=1

Levy, A. (1999). *Competitividad Organizacional*. Makron libros.

Ley-27972. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*.
<file:///D:/ESPG%20UPT%202021/BERENISE%20BRAVO%202021/TESTIS%20BERENISE%20SEETIMBRE%202022/TEOERIA%20DE%20DISEÑO%20ORGANIZACIONAL/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>

López, S. (28 de Julio de 2021). Ausencia del diseño organizacional dentro de las entidades que impiden una correcta ejecución de procesos internos.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35177>

Louffat, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Esan ediciones.

Marsh, J. (2000). Herramientas para la mejora continua. *Dialnet*, 45.

Melendez, J. (2016). *Control Interno*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Morales, F. C. (2020). Recursos Humanos (RR.HH). *Econocopedia.com*.

Muniz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Gestión 2000.

Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en las prácticas*. Gestión 2000.

Neira, E. (2010). *Teoría Organizacional*. UNSA.

Peiró, R. (2020). Trabajo en equipo. *Economipedia.com*.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. CECSA.

PUCP. (2021). *Indice de Competitividad Regional del Perú 2021*. Obtenido de www.centrum.pucp.edu.pe

- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Rengifo, C. (2020). “*Gestión administrativa y sistema de control interno en la EPS Seda Chimbote S.A. 2020*” (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Lima: Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52106>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración. (10a. Edic.)*. México: Pearson.
- Rodríguez-González, I., González-González, A., Noy-Viamontes, P., & Pérez-Sotolongo, I. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Scielo*, vol.33 no.2.
- Romo, R. (2016). *GESTIÓN MUNICIPAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO LOCAL DEL DISTRITO DE HUANCAYO – JUNÍN*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4201/Romo%20Rojas.pdf?sequence=1](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4201/Romo%20Rojas.pdf?sequence=1)
- Ruíz, I. (1999). *La gerencia como proceso de formulación*. Norma.
- Serpa, A. (2018). “*EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA*”. Obtenido de <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/2354>
- Sovero, A. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima: Editores Importadores S.A.
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (2010). *Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert Jr., D. R. (2010). Administración (8° ed.)*. Editorial Prentice Hall.
- Supo, J. (2012). *Seminarios de Investigación Científica*. Bioestadístico.
- Tapia, C., Rueda, R., & Silva, R. (2017). *Auditoría Interna perspectiva de vanguardia*. <https://bit.ly/2W3frLC>
- Vargas, J. (2002). Los desafíos de la administración pública en América Latina. *Revista Chilena de administración pública*, 18-45.

Vilcarromero, R. R. (2013). *La gestión en la producción*. Fundación Universitaria.

APÉNDICE

Apéndice 1

Matriz de consistencia del Proyecto de Investigación Matriz de consistencia del Proyecto de Investigación

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>GENERAL</p> <p>¿De qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿De qué manera el Diseño organizacional en su dimensión estructural incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021?</p> <p>b) ¿De qué manera el Diseño organizacional en su dimensión Contextual incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Demostrar de qué manera el Diseño Organizacional incide en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Determinar de qué manera el Diseño organizacional en su dimensión estructural incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.</p> <p>b) Evaluar de qué manera el Diseño organizacional en su dimensión contextual incide en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la región Tacna, año 2021</p>	<p>GENERAL</p> <p>El Diseño Organizacional incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades Municipales de la Región Tacna, año 2021</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <p>a) El Diseño organizacional en su dimensión estructural incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.</p> <p>b) El Diseño organizacional en su dimensión contextual incide significativamente en la Gestión Institucional de las entidades municipales provinciales de la Región Tacna, año 2021.</p>	<p>Para demostrar y comprobar la hipótesis anteriormente formulada, la operacionalización, determinando las variables e indicadores que a continuación se mencionan:</p> <p>Variable X = Variable Independiente: Diseño Organizacional.</p> <p>Dimensiones:</p> <p>-Estructural X1</p> <p>-Contextual X2</p> <p>Variable Y = Variable Dependiente: Gestión Institucional.</p> <p>Dimensiones:</p> <p>-Planeación Y1</p> <p>-Organización y2</p> <p>-Dirección y3</p> <p>-Control y4</p>

			<p>Variable Z = Marco Normativo del Estado Peruano</p> <p>Indicadores:</p> <p>Ley orgánica de municipalidades z1</p> <p>Directivas para el Plan estratégico z2</p> <p>Plan de Desarrollo Regional z3</p> <p>Ley de transparencia z4</p> <p>Reglamento de Organización y funciones z5</p> <p>Plan Nacional de Competitividad z6 -</p>
--	--	--	--

INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Apéndice 2

Cuestionario para evaluar el Diseño Organizacional

Estimados trabajadores de las Municipalidades de Tacna, la presente encuesta tiene por finalidad la obtención de información acerca del diseño organizacional que usted percibe en su institución. La presente encuesta es anónima, por favor responda con sinceridad.

El consentimiento informado:

Si está de acuerdo con responder esta encuesta de forma anónima, por favor indica como consentimiento informado: () Si estoy de acuerdo; () No estoy de acuerdo.

Edad:.....Sexo:.....

1=NUNCA, 2=A VECES, 3=A MENUDO, 4=CASI SIEMPRE, 5= SIEMPRE

D	N°		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	1	La documentación dentro de la municipalidad incluye procedimientos, descripciones de puestos y manuales de políticas.	1	2	3	4	5
	2	Las tareas de la municipalidad se encuentran divididas de acuerdo al dominio y especialización de los colaboradores					
	3	Las decisiones de la municipalidad se encuentran descentralizadas, de acuerdo a su requerimiento.					
	4	Los puestos de trabajo dentro de la municipalidad se encuentran representados por personal idóneo.					
	5	El autoanálisis permite identificar los problemas y se resuelven de manera oportuna.					
	6	Considera que la estructura organizacional es la adecuada para la municipalidad para el logro de sus objetivos					
	7	Es necesario un nuevo diseño organizacional					
	8	Existe sistemas informáticos con tecnologías de información y comunicaciones					
	9	Se realizan exámenes o diagnósticos organizacionales periódicamente para la identificación oportuna de problemas					
	10	La municipalidad tiene como política la mejora continua de procesos					
	11	Están claramente establecidos la misión, visión y objetivos estratégicos previamente planteados.					
	12	Existen canales y medios de comunicación óptimos para la gestión institucional	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN CONTEXTUAL	13	La estructura organizacional contribuye al logro de las acciones del Plan Operativo anual y por consiguiente a los objetivos estratégicos institucionales.					
	14	El tamaño de la municipalidad repercute en la toma de decisiones de los directivos y colaboradores.					
	15	La municipalidad, cuenta con tecnología adecuada para hacer frente a sus responsabilidades organizaciones.					
	16	El desempeño de la municipalidad se ve involucrado con los factores externos en el sector económico.					
	17	La municipalidad, tiene metas y estrategias definidas para el desarrollo de sus trabajos.					

18	La municipalidad se desarrolla tomando en cuenta el Plan estratégico institucional.					
19	La municipalidad tiene una dirección estratégica clara para el corto y largo plazo					
20	La municipalidad se relaciona con los grupos de interés externo-.					
21	Las instituciones cuentan con áreas y unidades organizacionales que se interrelacionan entre sí.					
22	Está alineada todos los esfuerzos de la municipalidad en torno a la estrategia y objetivos de la institución.					
23	Considera que la municipalidad prima la visión del usuario sobre las actividades de la municipalidad.					
24	Dentro de la municipalidad existen manuales descriptores de funciones para cada puesto de trabajo.					
25	La municipalidad cuenta con una cultura institucional necesaria para la mejora continua.					

Apéndice 3

Cuestionario para evaluar Gestión Institucional

Estimados trabajadores de las Municipalidades de Tacna, la presente encuesta tiene por finalidad la obtención de información acerca de la Gestión Administrativa que usted percibe en su institución. La presente encuesta es anónima, por favor responda con sinceridad.

El consentimiento informado:

Si está de acuerdo con responder esta encuesta de forma anónima, por favor indica como consentimiento informado: () Si estoy de acuerdo; () No estoy de acuerdo.

Edad:.....Sexo:.....

1=Nunca; 2 Pocas veces; 3=A veces: 4=Muchas veces; 5=Siempre

GESTIÓN INSTITUCIONAL							
P l a n e a c i ó n	1	Tiene conocimiento que la visión, misión y objetivos estratégicos de la municipalidad están alineados estratégicamente.	1	2	3	4	5
	2	Considera que las decisiones que asume la las áreas directivas se basan en el Plan Estratégico Institucional.	1	2	3	4	5
	3	El proceso de planificación en la municipalidad se desarrolla de forma participativa.	1	2	3	4	5
	4	Existen sistemas de medición en la consecución de las metas establecidas en los planes de la municipalidad.	1	2	3	4	5
O r g a n i z a c i ó n	5	Conoce la estructura orgánica de la municipalidad, y sus principales funciones.	1	2	3	4	5
	6	Considera que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.	1	2	3	4	5
	7	Considero que el personal de la municipalidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.	1	2	3	4	5
	8	Considera que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.	1	2	3	4	5
D i r e c c i ó n	9	Considera que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.	1	2	3	4	5
	10	Considera que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.	1	2	3	4	5
	11	Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.	1	2	3	4	5
	12	Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
C o n t r o l	13	En la municipalidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.	1	2	3	4	5
	14	Las medidas de control que se ejecutan permiten a los trabajadores en general implementar las acciones correctivas de inmediato.	1	2	3	4	5
	15	La plana directiva se caracteriza por hacer monitoreo a las tareas programadas en base a lo planificado.	1	2	3	4	5
	16	La plana directiva se caracteriza por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 4

Matriz de datos de la variable Diseño Organizacional

ID	IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT1 0	IT1 1	IT1 2	IT1 3	IT1 4	IT1 5	IT1 6	IT1 7	IT1 8	IT1 9	IT2 0	IT2 1	IT2 2	IT2 3	IT2 4	IT2 5
1	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2
6	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1
7	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
8	4	2	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3
9	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
10	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
11	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
12	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4
13	3	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3
14	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
15	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	3	4	2	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
17	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
18	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4
19	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
21	2	3	4	2	5	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
22	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3
23	3	2	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3
24	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
25	3	2	2	2	2	2	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3

26	5	5	4	5	5	5	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
27	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
28	4	3	3	2	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3
29	2	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3
30	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3
31	3	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3
32	2	3	2	3	5	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2
33	4	3	2	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
34	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
35	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
37	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
38	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
39	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	2	4	3	2	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3
41	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2
42	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
43	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
44	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
45	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
46	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2
47	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
48	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3
49	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
50	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2
51	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4
52	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
53	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	5	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3
54	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
55	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3

56	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	5	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	
57	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	
58	2	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	
59	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	
60	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
61	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	4	2	2	2	
62	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3
63	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	
64	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
65	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
66	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
67	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	
68	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	
69	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
70	4	2	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	
71	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
72	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	
73	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	
74	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	
75	3	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	
76	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	
77	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
78	3	4	2	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	
79	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
80	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	
81	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	
82	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
83	2	3	4	2	5	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	
84	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
85	3	2	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	

86	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
87	3	2	2	2	2	2	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
88	5	5	4	5	5	5	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
89	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
90	4	3	3	2	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3
91	2	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3
92	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3
93	3	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3
94	2	3	2	3	5	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2
95	4	3	2	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
96	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
97	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
99	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
100	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
101	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
103	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
104	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
105	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2
107	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1
108	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
109	4	2	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3
110	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
111	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
112	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
113	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4
114	3	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3
115	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3

146	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
147	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	
148	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
149	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	
150	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	
151	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	
152	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4
153	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	
154	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	5	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	
155	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	
156	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	
157	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	
158	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	
159	2	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	
160	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4
161	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
162	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	4	2	2	2
163	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3
164	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
165	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
166	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
167	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2
169	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	1
170	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
171	4	2	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	
172	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
173	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	
174	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	
175	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	

176	3	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	
177	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	
178	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
179	3	4	2	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	
180	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	
181	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	
182	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	
183	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	
184	2	3	4	2	5	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
185	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
186	3	2	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	
187	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
188	3	2	2	2	2	2	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	
189	5	5	4	5	5	5	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
190	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
191	4	3	3	2	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	
192	2	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	
193	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	
194	3	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	
195	2	3	2	3	5	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	
196	4	3	2	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
197	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
198	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
200	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
201	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	
202	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
203	3	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
204	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
205	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	

206	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	
207	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
208	4	2	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	
209	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
210	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	
211	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	
212	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	
213	3	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	
214	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	
215	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
216	3	4	2	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	
217	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	2	2	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	
218	1	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	
219	1	1	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	4	
220	5	5	5	5	4	5	1	5	1	5	5	5	3	5	5	2	5	5	2	5	5	5	2	5	5	
221	1	1	1	2	1	1	5	1	1	2	3	1	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
222	3	2	3	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	
223	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	4	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	
224	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
225	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
226	4	4	4	4	3	4	5	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	
227	4	4	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	
228	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	
229	1	1	1	2	1	1	5	1	1	2	3	1	1	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	
230	3	2	3	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	
231	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	4	2	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	
232	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
233	3	3	3	3	2	2	5	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
234	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5
235	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	

236	2	3	4	3	3	5	2	4	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	2	3	4	4
237	2	3	3	2	2	4	5	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3
238	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
239	5	4	4	5	5	4	1	5	4	4	4	5	4	1	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5
240	3	3	2	2	2	3	4	3	1	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	4	1
241	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
242	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
243	2	2	2	2	2	2	5	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2
244	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
245	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
246	4	2	3	3	2	5	3	3	4	5	4	4	5	4	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2
247	4	2	3	4	3	5	2	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3
248	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4
249	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4
250	5	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
251	3	3	3	2	2	3	5	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
252	3	3	3	4	5	2	5	1	2	2	3	2	3	1	1	5	3	2	2	3	2	3	3	1	2
253	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
254	3	3	3	2	2	3	5	3	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	2
255	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
256	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	5	3	5
257	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3
258	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4
259	5	4	4	4	4	5	1	3	1	5	4	4	4	4	3	2	4	5	5	2	5	5	5	5	4

Apéndice 5

Matriz de datos de la variable Gestión Institucional

ID	ED	IG 1	IG 2	IG 3	IG 4	IG 5	IG 6	IG 7	IG 8	IG 9	IG 10	IG 11	IG 12	IG 13	IG 14	IG 15	IG1 6
1	26	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4
2	40	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
3	24	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
4	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	29	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
6	35	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1
7	26	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
8	22	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4
9	37	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
10	40	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
11	26	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
12	38	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4
13	34	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3
14	30	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
15	55	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
16	44	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
17	40	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
18	28	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
19	60	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	53	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
21	34	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
22	43	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
23	55	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	32	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4
25	29	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
26	31	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
27	30	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
28	28	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
29	29	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
30	48	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4
31	46	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
32	49	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2
33	32	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4
34	36	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
35	52	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
36	40	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3
37	50	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2

38	53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
39	51	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
40	25	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2
41	29	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3
42	62	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
43	25	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4
44	34	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4
45	35	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
46	48	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
47	33	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
48	23	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	5	4	4
49	29	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
50	25	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
51	24	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	2
52	21	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
53	41	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	3
54	24	2	4	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2
55	24	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	3
56	25	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3
57	50	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
58	30	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	1
59	30	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
60	29	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
61	25	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	1	1	5	5
62	26	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3
63	23	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4
64	30	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
65	38	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
66	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
67	24	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
68	35	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1
69	28	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
70	52	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4
71	48	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
72	29	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
73	51	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
74	23	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4
75	42	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3
76	21	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
77	22	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
78	26	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3

79	24	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
80	24	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
81	31	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	20	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
83	29	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
84	29	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
85	21	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	23	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4
87	23	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
88	29	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
89	24	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
90	22	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
91	23	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
92	25	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4
93	23	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
94	27	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2
95	25	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4
96	33	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
97	51	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
98	35	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3
99	31	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
100	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
101	31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
102	31	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4
103	24	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
104	29	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
105	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
106	28	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
107	28	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1
108	28	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
109	60	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4
110	50	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
111	50	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
112	29	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
113	30	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4
114	29	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3
115	26	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
116	30	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
117	26	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
118	25	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
119	25	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5

120	46	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
121	35	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
122	23	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
123	30	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
124	25	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
125	35	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4
126	33	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
127	35	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
128	31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
129	21	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
130	29	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
131	34	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4
132	43	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
133	55	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2
134	32	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4
135	29	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
136	31	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
137	30	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3
138	28	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
139	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
140	48	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
141	46	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2
142	49	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3
143	32	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
144	36	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4
145	52	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4
146	40	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
147	50	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
148	53	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
149	51	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	5	4	4
150	25	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
151	32	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
152	29	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	2
153	31	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
154	30	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	3
155	28	2	4	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2
156	29	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	3
157	48	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3
158	46	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
159	49	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	1
160	32	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3

161	36	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
162	36	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	1	1	5	5
163	52	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3
164	40	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4
165	50	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
166	53	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
167	51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
168	25	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
169	49	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1
170	32	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
171	36	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4
172	36	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
173	52	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
174	40	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
175	53	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4
176	51	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3
177	25	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
178	49	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
179	32	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
180	36	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1
181	36	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
182	52	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
183	40	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
184	35	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3
185	31	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
186	30	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
187	31	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4
188	31	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
189	24	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
190	29	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
191	46	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
192	28	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
193	28	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4
194	28	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
195	60	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2
196	25	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4
197	23	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
198	27	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
199	25	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3
200	33	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
201	51	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4

202	35	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
203	31	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2
204	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
205	31	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
206	31	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1
207	28	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
208	28	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4
209	28	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
210	60	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
211	25	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
212	23	1	2	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4
213	27	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3
214	25	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
215	33	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
216	30	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
217	29	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
218	38	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
219	28	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
220	28	2	5	5	5	5	3	5	5	2	3	5	5	5	5	2	2
221	25	5	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3
222	26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
223	28	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4
224	34	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
225	32	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
226	24	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3
227	24	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	4	3	3	2	3
228	29	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3
229	25	5	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3
230	26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
231	28	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4
232	58	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
233	37	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
234	49	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
235	20	2	5	5	5	5	3	5	5	2	3	5	5	5	5	2	2
236	34	5	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3
237	29	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
238	30	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4
239	18	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
240	40	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
241	29	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3
242	26	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	4	3	3	2	3

243	31	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3
244	42	5	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3
245	24	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
246	43	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4
247	27	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2
248	56	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
249	38	2	2	1	1	4	2	2	3	3	3	1	4	3	2	1	1
250	24	2	2	4	4	5	5	4	2	3	3	3	5	3	3	3	3
251	36	3	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3
252	30	1	1	1	2	4	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
253	28	5	4	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	4
254	31	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
255	33	2	3	4	1	5	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	2
256	26	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
257	23	3	2	1	3	5	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3
258	28	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
259	26	4	4	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4

ANEXO 4

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN/ve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): OLIVERA CÁCERES, Jesús Amadeo
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: INGENIERO ECONOMISTA.
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6 Denominación del Instrumento: **Diseño Organizacional**
- 1.7. Autor del instrumento: Mgr. Berenisse Bravo Soto
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN Iva - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26/30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, Julio 2021



 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Palza Chambe, Edwin Ismael
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Ciencias de la Educación
- 1.3 Profesión: Ingeniero en Economía
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeñado: Director de Gestión de Calidad Académica
- 1.6 Denominación del Instrumento: Diseño Organizacional
- 1.7. Autor del instrumento: Mgr. Berenisse Bravo Soto
- 1.8 Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL.					12	15
SUMATORIA TOTAL.		27				

1

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN No. - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27 / 30

3.2. Opinión: FAVORABLE: X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 08 de julio del 2021



 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN/ps - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Álvarez Becerra Tatiana
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Planificación y Gestión
- 1.3. Profesión: Obstetra
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeñado: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Diseño Organizacional
- 1.7. Autor del instrumento: Mgr. Beronisse Bravo Soto
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 28/30

3.2. Opinión: FAVORABLE: X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna, julio 10 de 2021.



Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN/ve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): OLIVERA CÁCERES, Jesús Amadeo
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: INGENIERO ECONOMISTA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento: **Gestión Institucional**
- 1.7. Autor del instrumento: Mgr. Berenisse Bravo Soto
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Cedificación CEIN/ve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26/30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, Julio 2021



Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN Iva - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Palza Chambe, Edwin Ismael
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Ciencias de la Educación
- 1.3. Profesión: Ingeniero en Economía
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeñado: Director de Gestión de Calidad Académica
- 1.6. Denominación del Instrumento: Gestión Institucional
- 1.7. Autor del instrumento: Mgr. Berenisse Bravo Soto
- 1.9. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mallo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN /se - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27/30

3.2. Opinión: FAVORABLE: X DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

4

Tacna, 08 de julio del 2021



 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN/ta - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Alvarez Becerra Tatiana
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Planificación y Gestión
- 1.3 Profesión: Obstetra
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeñado: Docente
- 1.6 Denominación del Instrumento: Gestión Institucional
- 1.7. Autor del instrumento: Mgr. Benenisse Bravo Solo
- 1.9 Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEN/ps - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

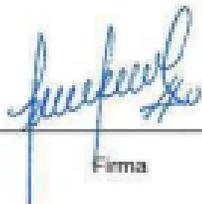
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 28/30

3.2. Opinión: FAVORABLE: DEBE MEJORAR: _____
 NO FAVORABLE: _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna, julio 10 de 2021.



 Firma